



УНИВЕРЗИТЕТ „ГОЦЕ ДЕЛЧЕВ“ – ШТИП

ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ

МБА - Менаџмент

Благица Наковска

**Анализа на обем на работа во функција на регрутирање и селекција на
човечките ресурси во организацијата**

- Магистерски труд -

Штип, 2017 година



UNIVERSITY "GOCE DELCEV" - SHTIP

FACULTY OF ECONOMY

MBA - Management

Blagica Nakovska

**Workload analysis with respect to the recruitment and selection of
the human resources in the organisation**

- Master thesis -

Shtip, 2017

Комисија за оценка и одбрана

Ментор: проф.д-р Еленица Софијанова
Економски факултет
Универзитет "Гоце Делчев," - Штип

Член: проф.д-р Ристе Темјановски
Економски факултет
Универзитет "Гоце Делчев," - Штип

Член: доц.д-р Златко Бежоски
Економски факултет
Универзитет "Гоце Делчев," - Штип

За мојата мајка...

**Анализа на обем на работа во функција на регрутирање и селекција на човечките
ресурси во организацијата**

Краток извадок

Колку луѓе се потребни во една организација? Кои посебни способности ќе треба да ги поседуваат во наредните три години, а кои во моментот не ги поседуваат? Ова се две од најтешките прашања со кои се соочуваат менаџерите во организациите. Повеќе вработени создава поголеми трошоци, но и помалку вработени предизвикува квалитетот да опаѓа и да се пропуштаат можности. Планирањето на човечките ресурси е важно за одржување ниски трошоци, а во исто време и обезбедување продуктивна работна сила.

За да се остварат целите на организацијата, потребно е да се обезбедат соодветни човечки ресурси (по број и квалификуваност) кои ќе бидат одговорни за извршување на работните задачи. Во таа насока, менаџерите треба да направат анализа со која ќе се одреди за кои работни задачи е одговорно едно лице во организацијата, потоа врз основа на тие задачи ќе се пресмета потребниот обем на работа по вработен во организацијата, начинот на селектирање на лицата кои ќе ги извршуваат тие задачи, како и нивна доквалификација и обука со цел реализацијата на активностите на организацијата.

Клучни зборови: вработени, работна оптовареност, регрутација, селекција, дискриминација, политика на задржување, чувствителни позиции

**Workload analysis with respect to the recruitment and selection of the human
resources in the organization**

Abstract

How many people will be needed in organization? What specific skills employees will need three years from now that they do not currently possess? These are two of the most difficult questions faced by managers in organizations. Overstaffing causes excessive costs, but understaffing causes quality to suffer and opportunities to be missed. Human resources planning is important in holding down costs while providing a productive work force.

In order to realize the organizational goals, it is necessary to provide appropriate human resources (by number and qualifications) that will be responsible for performance of the work tasks. Thus, the managers need to prepare analysis for determining a person for appropriate tasks in the organization, and then, based on the tasks, to calculate the necessary workload by employee in the organization, methods of selection of the responsible persons, and their qualification and training, in order realization of the activities in the organizations.

Key words: employers, workload, recruitment, selection, discrimination, retention policy, sensitive post

Содржина

Вовед	9
Глава 1. Менаџмент на човечки ресурси – поим и значење	11
1.1 Поим и дефиниција на менаџментот на човечки ресурси	11
1.2 Зголемено значење на менаџментот на човечки ресурси	14
1.3 Улогата и активности на функцијата менаџмент на човечки ресурси	16
1.4 Влијанието и потребата од менаџмент на човечки ресурси во работната организација.....	20
Глава 2. Анализа на пазарот на труд.....	25
2.1 Анализа на потреби од вештини на пазарот на трудот	25
2.1.1 Права, обврски и одговорности на организациите, правилна примена на прописите и заштита на правата на организациите и вработените	26
2.1.2 Можности, услови и начин на обезбедување на поволности за вработување.....	29
Глава 3. Анализа на обем на работа во работната организација	34
3.1 Примена на Анализа на обем на работа во работната организација	34
3.2 Методологија на изработка на Анализата на обем на работа	35
Глава 4. Постапки на регрутирање на човечки ресурси	40
4.1 Извори на регрутирање на човечки ресурси	40
4.2 Методи на регрутирање.....	43
4.3 Анализа на бенифит од чинење (cost benefit analys) на регрутирањето	44
Глава 5. Постапките на селекција во работната организација	47
5.1 Процес на селекција	47
5.2 Алатки на селекција	48
5.3 Дискриминациона политика.....	50
5.3.1 Практики кои имаат негативен ефект на потенцијалните кандидати.....	52
5.3.2 Што не треба да се прашува кога се регрутира?	52
Глава 6. Емпириско истражување.....	54
6.1 Методологија на истражувањето	54
6.1.1 Оправданост на истражувањето	54
6.1.2 Предмет на истражувањето	55
6.1.3 Цели на истражувањето	56
6.2 Хипотетичка рамка.....	58
6.3 Методи на истражување	60

6.4	Резултати од истражувањето	61
6.4.1	Хи квадрат (χ^2)	61
6.5	Анализа на резултатите од истражувањето	63
6.6	Завршни согледувања од резултатите од истражувањето за практиките на менаџментот на човечки ресурси во делот на планирање на човечки ресурси во работните организации	96
Глава 7.	Препораки за градење на ефективна стратегија за регрутирање и селекција на кадри	98
Глава 8.	Модел за понудено решение на истражуваниот проблем	102
Глава 9.	Заклучок (Concluding Remarks)	122
Глава 10.	Преглед на користена литература (References)	133

Вовед

Луѓето во организацијата, односно човечките ресурси, претставуваат еден од највредните ресурси во управувањето со организацијата, кои како поединци или тимски колектив придонесуваат за остварување на целите на организацијата. Потребно е стратешки да се размислува со цел успешно да се управува со овој највреден ресурс, кој би водел кон успешна организација.

Организирањето на групи луѓе според типот на работа претставува клучен фактор за постигнување на организационите цели и успешноста на една организација. При поставувањето на стратешките цели на организацијата, менаџерите секогаш го земаат во предвид човечкиот потенцијал со кој располага или би располагала во иднина една организација.

Менаџерите се одговорни за управување и користење на човечките ресурси, односно за нивно планирање, селектирање, развивање и заштитување со цел нивната работа да биде ефективна и ефикасна. Вистински предизвик за секој менаџер е согледувањето на вредноста на човечките ресурси и преземањето активни мерки за нивно искористување во вистинската насока, преку што организацијата би остварила конкурентска предност. Менаџерите се тие кои ги формираат организационата структура, систематизацијата на работните места, организацијата на работните места и функционирањето на системот. Ефективни менаџери се оние кои успеваат да ја разбудат продуктивноста и желбата на вработените да бидат продуктивни и ефикасни, да придонесуваат во организацијата, да бидат профитабилни и на тој начин да остварат конкурентска предност.

Постојат повеќе начини кои успешните менаџерите ги применуваат кон вработените со што овозможуваат максимизирање на придонесите и извршувањето во организацијата. Како и да е, секој менаџер има сопствен стил на управување и раководење.

Секоја организација е различна. Она што ја прави една организација да функционира добро, може да не функционира добро за друга организација. Затоа е важно, менаџерите на организацијата да бидат свесни дека регрутирањето е критичен фактор, и не треба да се вработуваат луѓе кои навидум изгледа дека одговараат на работата, туку мора да се вработат оние кои со сигурност се прикладни за работата во организацијата. Посебно внимание треба да се посвети на регрутирање на најдобрите

кандидати, при тоа земајќи во предвид дека и најдобрите кандидати се веќе вработени во други организации и платени и всушност и не бараат работа.

Според тоа, процесот на регрутирање не се содржи само од огласување на работно место и чекање на пријавување на кандидати. На овој начин не би можело да се привлечат најдобрите кандидати. Организацијата треба, пред се, да ги идентификува потребите за регрутирање, чекорите на регрутирање и селектирање, вработување и задржување на вработените, односно да се има проактивен пристап кон целиот процес на вработување.

Она што е најважно и посебно се цени на пазарот на труд е искрената комуникација и транспарентноста при процесот на регрутирање. Кандидатите очекуваат од организациите транспарентност и реален приказ на потребата за работа, а не креирање на чувство на лажна конкуренција.

Глава 1. Менаџмент на човечки ресурси – поим и значење

1.1 Поим и дефиниција на менаџментот на човечки ресурси

Независно од големината или типот на организацијата, луѓето претставуваат најважното средство кое го поседуваат организациите. Успешното управување со функциите на човечките ресурси може значајно да го подобри функционирањето на една организација. Брзата промена на барањата на работната сила како и очекувањата од едно работно место, го прави управувањето со човечките ресурси многу комплексно, а во исто време предизвикувачки за менаџерите. Во исто време, брзиот развој на технологиите и надворешните влијанија влијаат на менување на природата на работата и работните места. Според тоа, станува се потешко да се креира и работи во атмосфера која во исто време ќе ги мотивира и задоволи човечките ресурси.

Постојат повеќе дефиниции за управувањето на човечки ресурси. Системот на менаџментот на човечки ресурси претставува комбинација на организациската структура и стратегија, функциите на менаџментот на човечки ресурси и системите на контрола и култура, преку кој менаџерите обезбедуваат ефикасно и ефективно користење на ресурсите. Според тоа, сите активности кои ги преземаат менаџерите при управувањето со човечките ресурси и придонесуваат за ефикасно и ефективно користење на ресурсите во организацијата, се нарекува *Менаџмент на човечки ресурси*¹. Менаџментот подразбира организирање, планирање, водење и контролирање на човечките и другите ресурси кои доколку ефикасно и ефективно се искористат може да се постигне остварување на целите во организацијата и конкурентска предност. Менаџерите се одговорни за задоволување на потребите на вработените со цел организацијата да биде ефективна и ефикасна, а од тука произлегува и комплексноста на ефективноста при управувањето со човечките ресурси.

¹ Извор: Gareth R. Jones and Jennifer M. George; Современ Менаџмент (2008); Глобал Комуникации, Скопје

Сите менаџери од врвниот менаџмент не се сложуваат со тоа дека управувањето со човечките ресурси е со примарна важност, меѓутоа има консензус меѓу нив дека ефикасната програма за човечки ресурси во организацијата има директно влијание на нејзиниот успех и конкуренција. Управувањето со луѓето и управувањето со човечките ресурси се синоними, и се дефинирани преку сет на програми, функции и активности, кои се дизајнирани за да го максимизираат и личниот развој и остварувањето на организациските цели.

Техниките на научниот менаџмент, претставуваат прва радикална промена преку која во 1900-тите, сопствениците и менаџерите започнале да изнаоѓаат ефективни средства за управување со вработените односно постојана супервизија и следење на загубите на работата. Пред појавата на научниот менаџмент, сите вработени се сметало дека имаат еднаков придонес и дека нивната продуктивност неможе да се процени/измери, па според тоа истите биле и лесно заменливи. Основоположниците на научниот менаџмент пак, сметале поразлично. Наместо да се потпираат на стравопочита и заплашувањето, Фредерик Тејлор², Френк и Лилијан Гилберт³ и Хенри Гант⁴, верувале дека менаџерите треба да преземат научен и објективен пристап во проучувањето на ефикасниот начин на работење. Тејлор, “таткото на научниот менаџмент“, посебно внимание посветил проучувајќи ги потребите за секое работно место, корисни алатки и потребно време за секоја работна задача. Потоа, врз база на научните податоци, а не врз основа на субјективното мислење на менаџерите, одредувал стандарди за секоја работа. Оние работници, чијашто продуктивност била над стандардите, добивале повеќе плата. Во тоа време, генерално сите вработени имале иста плата или дневница. Принципите на научниот менаџмент генерално започнале брзо да се шират и да бидат прифатени.

Примената на научниот менаџмент во работните методи и техники резултирала со поголемо внимание дадено на крајниот производ (аутпутот), а

² Тејлор (1856-1915), “таткото на научниот менаџмент” - систематско истражување на односите меѓу луѓето и задачите, со цел редизајнирање на процесот на работа, за зголемување на ефикасноста

³ Френк Гилберт (1868-1924) и Лилијан Гилберт (1878 –1972) претставници на научниот менаџмент со посебен фокус на анализата и синтезата

⁴ Хенри Лоренс Гант, американски механички инженер и менаџмент консултант, кој е најдобро познат по својата работа во развојот на научниот менаџмент и создавањето Гантовата табелата во 1910г.

мала грижа посветена на вработените и нивното задоволство. Според овој концепт, вработените се главно мотивирани од економската придобивка, а аутпутот може да се максимизира единствено преку финансиска мотивација. Според ова, Тејлор креирал систем преку кој вработените би добивале повисока стапка на плата по производ, произведен над стандардот. На тој начин од работниците се очекувало да произведуваат на максималното ниво со цел да ја извршат својата работа и да бидат платени.

Во текот на 30-тите и 40-тите години истражувањата се префрлени од научниот менаџмент кон работните односи. Истражувањата покажаа дека продуктивноста на вработените не е под влијание само од дизајнирањето и начинот на работата, преку кој вработените се и финансиски наградени, туку исто така влијание имаат и одредени социјални и психолошки фактори. Истражувачите Елтон Мајо⁵ и Ф.Џ.Ротлизберк откриле дека чувствата, емоциите и сентименталноста на вработените се под силно влијание од работните услови, како што се лидерството, работните односи и поддршката од менаџментот. Сите овие може да имаат големо влијание врз продуктивноста. Според ова постапувањето кон вработените подостоинствено би го подобрила задоволството кај вработените и би придонела постигнување на повисока продуктивност.

Овој пристап влијаел на подобрување на работната средина, меѓутоа довел до минимален успех во зголемувањето на аутпутот на работниците и задоволството од работа:

- Овој пристап бил базиран на поедноставен концепт на однесувањето на човекот во организацијата,
- Овој пристап не ги зема во предвид индивидуалните разлики помеѓу луѓето. Секој вработен е уникатна и комплексна личност со различни желби потреби и вредности. Она што го мотивира еден вработен не значи дека ќе мотивира и друг вработен,
- Овој пристап не ги препознал потребите за организациона структура и контрола на однесувањето на вработените,

⁵ Мајо (1880 – 1949) е заслужен за придонесот во голем број дисциплини, вклучувајќи бизнис менаџмент, индустриска социологија, филозофија и социјална психологија. Мајо е познат по тоа што ја воспоставил научната студија за тоа што денес се нарекува организациско однесување и посветил големо внимание на човечките, социјалните и политичките проблеми на индустриската цивилизација

- Овој пристап не препознал дека добрите човечки односи се потребни за високо ниво на мотивирање на вработените. На пример, продуктивноста може да биде подобрена преку оценување на перформансите, програми за развој на кариера и слично.

Пристапот на работни односи е напуштен во текот на 50-тите и 60-тите години, но добрите човечки односи и понатака остануваат важна организациска цел. Во текот на 70-тите години се појавува пристапот на човечки ресурси според кој управувањето со луѓето како ресурс може да има вистински бенефит за организацијата и вработените. Бројни принципи претставуваат основа на овој пристап:

- Вработените се како инвестиција, која доколку ефикасно се управува и развива ќе обезбеди долгорочна награда за организацијата, односно поголема продуктивност,
- Политиките, програмите и праксите треба да бидат креирани на начин да обезбедат задоволство на економските и емоционалните потреби на вработените,
- Работната средина треба да биде креирана на начин да го охрабри вработените да ги развиваат и користат своите вештини со најголем распон, и
- Личните програми и практики треба да се имплементираат во насока на балансирање на потребите и барањата на организацијата и вработените .

1.2 Зголемено значење на менаџментот на човечки ресурси

Успешното имплементирање на функцијата менаџмент за човечки ресурси може значително да ја подобри позицијата на организацијата, односно може дури да ја помести од дното. Денес, менаџерите се соочуваат со уште поголем предизвик отколку порано, а тоа е поради потребата да одговорат на предизвиците и очекувањата на побарувачката на човечкиот труд. Брзото темпо на информатички и технолошки напредок влијае на менувањето на природата на

работата. Според тоа станува се потешко да се создаде и управува во работна средина која ќе мотивира и ќе ги задоволи човечките ресурси.

Во организациите постојат сектори/оддели за управување со човечки ресурси кои ја извршуваат професионални менаџери оспособени за управување со човечките ресурси, како и професионалци од различни хуманистички профили: правници, економисти, социолози, педагози, психолози, социјални работници и др. Секој од нив треба да располага со определени знаења, способности и вештини од областа на правото, менаџментот, финансиите, економијата, социјалната психологија. Примената на управувањето со човечките ресурси во организацијата може да придонесе во два аспекти: да ја зголеми организациската ефективност и задоволството кај вработените.

Според пристапот на човечки ресурси, организациските цели и потреби на човекот се заеднички и компатибилни што значи организациските цели и потребите на вработените не треба да се решаваат како посебни и ексклузивни, односно едното да трпи за сметка на другото.

Во голем степен, организациска ефикасност зависи од ефикасноста на вработените. Без високо-квалитетна работна сила, организација ќе биде предодредена за просечни остварувања на работата. Поради тоа вработувањето на човечки ресурси е критична функција. Регрутирањето и селекцијата на квалификувана работна сила вклучува разновидни лични активности, како и анализа на пазарот на труд, долгорочно планирање, интервјуирање и тестирање.

Растот на организацијата е тесно поврзан со развојот на човечките ресурси. Доколку вработениот не успее да ги развие своите вештини во работата, тогаш и за организацијата ќе претстои стагнација во резултатите. Исто така, многу важна функција е оценувањето на перформансите на вработените. Преку процесот на оценување, вработените стануваат свесни за нивото на извршување на работните задачи. При тоа, за оценување на перформансите на вработените се користат разновидни методи и техники .

Во многу организации најдобри резултати во развојот на вработените е работата на лице место (on-the-job activities и off-the-job activities). Преку кои вработениот може да се стекне со нови вештини и активности. Вложувањето во

развојот на вработените е нешто што менаџерите треба да го ценат и да не штедат на трошоци за обучување на вработените. Обуката и развојот на вработените влијаат на задоволството и продуктивноста на вработените, но пред се тоа оди во прилог на самата организација.

1.3 Улогата и активности на функцијата менаџмент на човечки ресурси

Откако ќе се идентификуваат потребите за вработување, следуваат чекори преку кои менаџерите пристапуваат кон регрутирање и селекција. Преку планирањето на човечките ресурси се утврдуваат идните потреби за човечки ресурси во организацијата. Процесот на идентификување на идните вештини, знаења, способности, како и потребен број на вработени е клучна точка за почетокот на активностите на менаџментот за човечки ресурси. За да може вработениот успешно да ја извршува својата работа, неговите способности, можности и мотивација за извршување на работата мора да бидат соодветни на барањата на работата. Доколку не постои усогласеност, тоа може да води кон слабо извршување на работата, напуштање на работното место и други проблеми. Преку процесот наречен анализа на работното место се одредуваат способностите и вештините за извршување на работата за конкретно работно место.

Имено, следен чекор е регрутирањето и селекцијата на човечките ресурси, како процеси преку кои менаџерите се соочени со оформувањето на иднината на организацијата. Преку овие процеси менаџерите се соочени со квалификувани кандидати за работа, кои може да одговараат на целите на организацијата, а при тоа треба да се одбере соодветниот најдобар кандидат за одредената работа. Организационската ефективност зависи од ефективноста на нејзините вработени.

Регрутирањето е процес со кој се преземаат активности од страна на менаџерите со цел да развијат фонд на квалификувани кандидати за отворените работни места. Додека пак преку процесот на селектирањето менаџерите ги

определуваат квалификациите на кандидатите за работа и нивниот потенцијал за извршување на определена работа.⁶

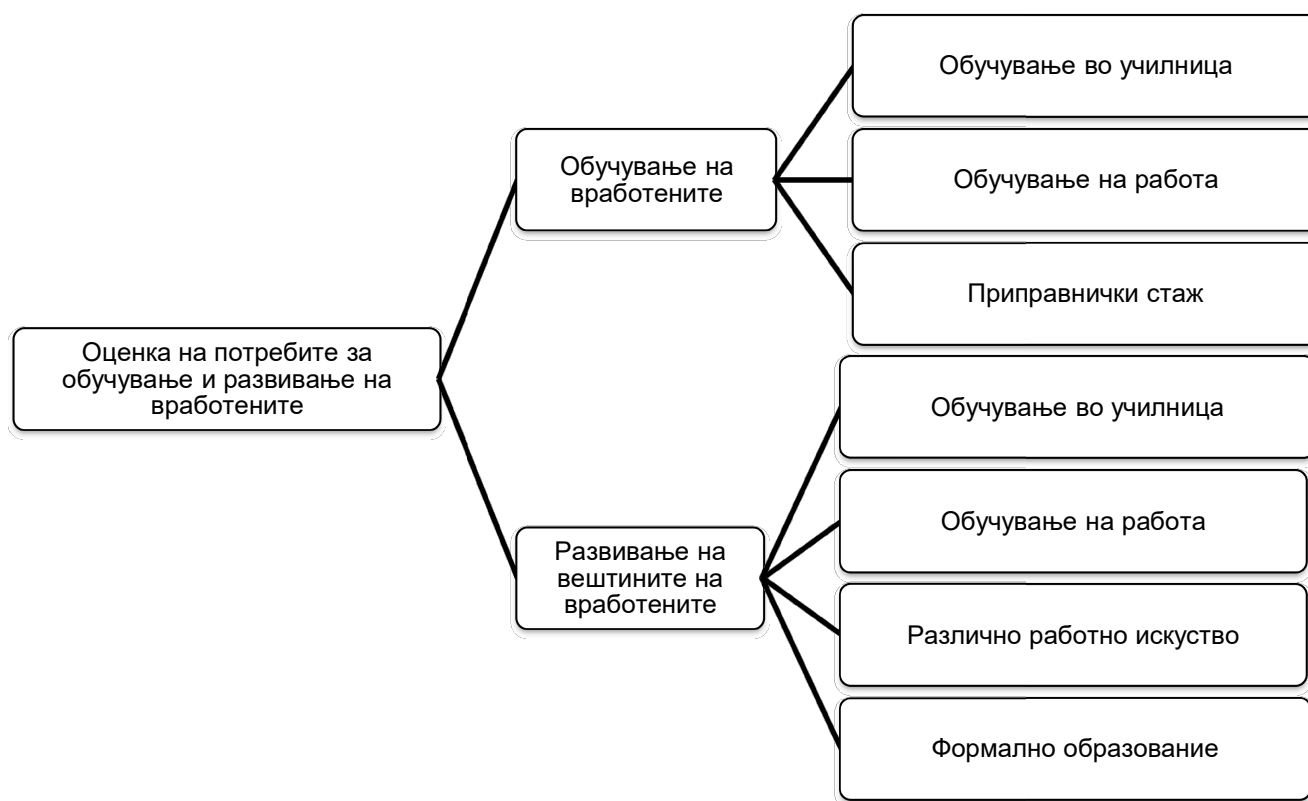
Една од најважните функции е и проценката на перформансите на вработените. За време на процесот на проценка на перформансите, вработените може да станат свесни за некој недостаток кој го поседуваат или да бидат информирани за тоа што можат да подобрат.

Успешното работење на вработените, во голема мера зависи од посветеноста на организациите кон нивна обука и развој. Организациите треба да планираат, обезбедат буџет и да креираат култура на постојано учење, доградба на знаењата, размена на искуства и поотворена комуникација. Преку обуката и развојот на вработените, се овозможува следење на промените во технологијата и окружувањето, како и на организациските цели и стратегии, со што се овозможува да се развиваат вештините и способностите на вработените кои им овозможуваат ефективно извршување на нивните работи во организацијата.

Преку обуката вработените се учат да ги извршуваат нивните тековни работи и им помага да стекнат знаење и вештини потребни да бидат ефективни во извршувањето на својата работа. Развојот, пак, е насочен кон градење на знаењето и вештините на вработените така што тие се подготвени да преземаат нови одговорности и предизвици.

Обуката почесто се применува на пониските нивоа на организацијата, додека пак, развојот почесто се применува на професионалците и менаџерите.

⁶ Извор: Gareth R.Jones and Jennifer M. George; Современ Менаџмент (2008); Глобал Комуникации, Скопје



Слика бр.1: Обучување и развивање на вработените⁷

Chart no.1: Training and development employees

а) Видови на обучување на вработените:

- **Обучување во училиница** - Под обуката во училиница се подразбира кога вработените стекнуваат знаење и вештини во училишната средина. Оваа обука може да се случува во рамките на организацијата или надвор од неа, како што се курсеви, семинари.
- **Обучување на работа** - При обуката на работа, учењето се одвива во работната околина каде вработените ги извршуваат своите работни задачи. Обуката на работа може да ја вршат соработниците или надзорниците или пак вработените ја стекнуваат преку искуството и знаењето од самото извршување на работата.

⁷ Извор: Gareth R.Jones and Jennifer M. George; Современ Менаџмент (2008); Глобал Комуникации, Скопје

б) Развивање на вештините на вработените

Обучувањето во училишта и обучувањето на работа можат да бидат искористени и за развојни цели, но покрај нив може да се вклучат и дополнителни активности како што се различни работни искуства и формално образование.

- **Различни работни искуства** – на талантираните вработени им се дава можност, преку проширување на хоризонтите, да бидат покреативни и повеќе да размислуваат и да понудат нови идеи и начини во извршувањето на работата.
- Друг пристап за развивање на вештини и пренос на искуство е **менторството**. Ментор е искусна личност која работи во организацијата и обезбедува совети, насоки и упатства за работа на помалку искусен член, најчесто ново вработен член во организацијата.

в) Формално образование

Многу често, големите организации ги покриваат трошоците за школарина на вработените за одредени курсеви со што добиваат вредни дипломи и сертификати. Тоа е ефективен начин да се развијат вработените кои се способни да преземат нови одговорности и попредизвикувачки позиции.

г) Трансфер на знаењата стекнати од вработените кои посетувале одредена обука или развој

Учесниците во обуката и развојот треба да го пренесат стекнатото знаење и вештините во фактичката работна ситуација и на колегите кои се засегнати за конкретната проблематика.

Проценката на извршувањето е всушност оценување на работното извршување на вработените и придонесите за организацијата. На овој начин, менаџерите може да се стекнат со информации кои им се потребни за да донесат одредени одлуки за вработените во насока за понатамошни обуки, мотивација, унапредување и наградување на вработените. При тоа, преку проценката на извршувањето, менаџерите имаат можност да ги информираат вработените за

нивните силни и слаби страни и за областите на кои треба да се концентрираат и подобрат.

Проценката на извршување и повратната спрега придонесуваат за ефикасен менаџмент за човечки ресурси на неколку начини. Проценување на извршувањето всушност претставува оценување на извршената работа од страна на вработените и на кој начин при тоа придонеле во организацијата. Преку проценките на извршувањето менаџерите добиваат важни информации на кои се базираат одлуките на човечките ресурси, меѓу кои:

- Одлуки за покачување на платите, бонусите, унапредувањата и промените на работата,
- Определување на работници кои се кандидати за обука и развој и во кои области,
- Поттикнување на високи нивоа на мотивација и извршувања кај вработените,
- вработените на овој начин добиваат сознанија за тоа кои се нивните сили и слабости, и може да се преземат мерки и акции со кои можат да го унапредат своето работење во иднина.

Видови проценување на извршувањето на работата:

- Проценки на особините и личните карактеристики на вработените,
- Проценки на однесувањето на вработените кон работата,
- Проценки на резултатите што ги остваруваат вработените, и
- Објективни и субјективни проценки или заклучоци и информации од страна на менаџерите за извршената проценка.

1.4 Влијанието и потребата од менаџмент на човечки ресурси во работната организација

Еден од главните точки за ефикасно управување е развојот на вработените и овозможување на добра комуникација помеѓу вработените и менаџерите. Менаџерите треба да се стремат кон тоа нивните вработени да бидат повеќе

информирани за политиките, програмите и производи на компанијата, како и за евентуални измени во организацијата. Во исто време, вработените треба да бидат охрабрани да достават сугестии и пријават проблеми, за кои организацијата треба брзо и објективно да ги истражи и да бидат најдени соодветни решенија.

Единицата за човечки ресурси игра централна улога во обезбедување на комуникацијата. Тие најчесто се првиот контакт со вработените и најголем дел од информациите мора да ги дистрибуираат до сите вработени во однос на историјата, политиките и целите на организацијата, како и генералните информации за плата и бенефиции, одмор, боледувања, осигурување и слично. Најчесто единицата за човечки ресурси ги информира сите вработени преку посебна програма за вработување која ќе биде достапна на вработените во секое време во текот на нивните кариери.

Според тоа потребно е развивање на прирачници за вработените во кој ќе бидат опишани сите горе наведени аспекти вклучувајќи ги и перформансите за оценување, унапредувањата, условите за пензионирање и слично. На тој начин вработените ќе бидат информирани за генералните правила на организацијата, а за сите останати прашања треба да се обратат до соодветните оддели и лица.

Многу е важно организациите да обезбедат професионална култура која ќе се заснова на вредности и норми преку кои во израз доаѓаат автономијата на вработените и самоконтролата. Посебно внимание треба да се посвети на формирањето на организациската структура и култура, каде што менаџерите треба да ги почитуваат потребите на работната сила, комплексноста и видот на работата која ја извршуваат.

Најважни фактори кои треба да се земат во предвид при формирањето на организациска структура се организациското надворешно окружување, технологијата, стратегијата и човечките ресурси.

Софистицираната технологија, правните ограничувања, неурамнотежената работна сила и барањата за разни општествено-социјални групи за повеќе “социјално одговорни активности” се дел од активностите кои создаваат притисок врз менаџерите. Со цел да се справат со комплексните проблеми, менаџерите

најчесто се обраќаат до стручни лица. Некои прашања со кој што стручните лица може да се соочат се:⁸

- Како да се справам со вработен за кој што се сомневам дека користи дрога?
- Како да ги почитувам целите на еднакви вработувања без да предизвикам дискриминација при вработување?
- Како да му кажам на работникот кој што најмногу постигнува во работата дека буџетот оваа година не дозволува да се награди неговиот успех?
- Како да го посоветувам менаџерот кој страда од средовечна криза?
- Како да се справи со вработен кој работи во организацијата дваесет и пет години но повеќе не може да ги извршува работите ефективно?
- Како да го зголеми моралот на вработените?

Со оглед на тоа дека човечките ресурси се ресурс во организацијата кој е обновлив и кој треба постојано да се надградува, така и **организационите единици за управување за човечки ресурси** имаат се повеќе важна улога во подобрување на работата, а со тоа и обезбедувањето конкурентска предност на организацијата.

Што треба да работи еден сектор или одделение за управување со човечки ресурси? Во последните декади од минатиот век на единиците за управување со човечки ресурси се гледаше како на единици чија основна функција е да ги извршуваат службеничките работи поврзани со договорите за вработување, пријавување и одјавување на вработените и грижа за навремена исплата на платата и социјалниот пакет за вработените. Денес е се поголемо значењето на постоење на единица за управување со човечки ресурси во рамките на секоја организација и се смета токму тие ги извршуваат стратешките функции на една организација кои се неопходни за нејзиниот развој, односно подготовка и имплементација на деловната стратегија на организацијата и стратегија за развој

⁸ Carell M, Elbert., Hatfield R., Human Resource Management, Prentice Hall, N.Y., 1995, page 15

на човечките ресурси. Исто така, организационата единица за човечки ресурси се грижи и за активностите за вработување, учење и развој, оценување и мотивација.

- *Вработување*

Успехот на одговорните лица за вработување се мери преку бројот на позиции кои тие ќе го пополнат, како и времето потребно за таа активност. Единиците за управување со човечки ресурси се одговорни за креирањето на работната сила во организацијата и се одговорни за огласување на слободните работни позиции, прибирање пријави, скенирање на кандидатите, вршење на прелиминарно интервју и координирање со менаџерите за селекција и вработување на кандидатите при носењето финална одлука.

- *Безбедност*

Безбедноста на работното место е многу важен фактор. Обврска на единица за управување со човечки ресурси заедно со менаџерите е да обезбедат безбедна работна околина за вработените⁹, безбедна обука и почитување на законските барања. Исто така, тие имаа и соработка со одговорните лица за пресметка на плата, за пресметка на компензација во случај на повреда на работно место.

- *Човечки односи*

Зајакнување на односите помеѓу вработените преку мерење на задоволството на работа, посветеноста на вработениот и разрешување на конфликт на работа, одговорност кон синдикати, кампањи, преговарање за колективни договори и слично.

- *Компензација и бенефит*

Согласно законските одредби, организациите треба да обезбедат одредени бенефиции за нивните вработени. Платата се користи да ги мотивира луѓето, да ги остваруваат целите на организацијата и да останат во организацијата.

- *Усогласување*

⁹ Occupational Safety and Health Act of 1970

Усогласување на законите за вработување е клучна функција. Доколку постои неусогласеност тоа може да доведе на нефер услови за вработување, небезбедни работни услови и генерално незадоволство кое може да влијае на продуктивноста и на профитабилноста.

- *Обука и развој*

Од особена важност е вработените да добијат насока која ќе им помогне да влезат полесно и побрзо во организациската култура. Организационите единици обезбедуваат обуки за лидерство и професионален развој преку кои се овозможува на ново вработените, унапредените и на менаџерите да стеканата знаења за специфични области.

Глава 2. Анализа на пазарот на труд

2.1 Анализа на потреби од вештини на пазарот на трудот

Многу е важно организацијата да изгради цврста и стабилна организациска култура. Организациската култура ги претставува колективните вредности, верувања и принципи кои го регулираат однесувањето на луѓето во организациите. Во силна и кохезивна култура, клучните организациски вредности се широко распространети и прифатени од вработените. На тој начин вработените се фокусираат на тоа што е најдобро за организацијата и за нејзино најдобро функционирање. Овој висок интензитет на заеднички верувања, прави релативно лесно:

- Да се постигне консензус помеѓу вработените;
- Да се создаде фокус кон важните цели;
- Да се намалат потенцијалните конфликти;
- Да се култивира средина на учење;
- Да се намали флукуацијата на вработените.

Работните компетенции се уникатна комбинација на знаење, вештини и однесувања на луѓето во врска со нивното работење. Тие во суштина се збир на сè она што го знаеме (теоретско), како го правиме она што го знаеме (вештини/практика) и кога го правиме она што го знаеме, како постапуваме (однесување).

Кога се избираат нови вработени, посебно внимание треба да се посвети на работните компетенции, односно секоја работна позиција бара и соодветни компетенции кои треба да ги поседува кандидатот за тоа работно место. При тоа, треба да се земат во предвид сите елементи на работните компетенции за конкретно работно место, со цел да се добие точна и објективна претстава за тоа колку еден кандидат би функционирал соодветно во работната средина. Според тоа, ако се стави фокусот само на еден од елементите на работните компетенции,

тогаш би можела да се добие поинаква претстава за соодветноста на кандидатот на тоа работно место.

Сепак, за да се направи правилен избор, најнапред е потребно да се определат работните компетенции за секое работно место. На овој начин се овозможува потранспарентно вработување, но и пореално следење на работењето на вработените. Имено, секој кандидат однапред ќе знае што треба да поседува за да може да биде избран за одредено работно место, а вработените ќе знаат по кои критериуми се следи успешноста на нивната работа.

Преку истражувањето на пазарот на трудот организациите можат да добијат информации за достапноста на работната сила, обезбедувајќи квалитативни и квантитативни податоци за пазарот.

При вршењето на анализата на пазарот, организациите треба да определат какви компетенции и вештини треба да располагаат потребните нови вработени. Организационите единици особено е важно да ги следат законските измени во полето на вработувањето и правата и обврските на вработените.

Организациите треба да ги определат:

- потребите од нови вработувања во наредните 6 до 12 месеци;
- потребите од занимања, на планираните нови вработувања;
- потребите од вештини со кои треба да располагаат кандидатите за планираните нови вработувања;
- потребите од работници со одредени занимања, за кои работодавачите почувствувале недостаток при пополнување на слободните работни места.

2.1.1 Права, обврски и одговорности на организациите, правилна примена на прописите и заштита на правата на организациите и вработените

Согласно Законот за работни односи¹⁰, организациите треба да ги практикуваат и да ги почитуваат правата и обврските кои произлегуваат за организациите (работодавците).

¹⁰ Службен весник на Република Македонија бр.129/2015

Државниот инспекторат за труд е орган кој делува на територијата на Република Македонија, и е задолжен за вршење инспекциски надзор кај работодавците за начинот на примена на законите и другите прописи од областа на работното законодавство, колективните договори и договорите за работа.

Државниот инспекторат за труд преку контролни листи врши проверки за правата, обврските и мерките во областите на работните односи и безбедноста и здравјето при работа. Контролните листи се и јавно објавени на интернет страната на инспекторатот¹¹ и истите се достапни на сите работодавци (менаџери):

- Контролен лист за правата и обврските од областа на работните односи, и
- Контролен лист за исполнети мерки од областа безбедноста и здравјето при работа.

При тоа, Обврските на работодавачот¹² кон вработените кои се согласно со законските барања се прикажани во следнава табела:

Табела бр.1 Обврските на работодавачот кон вработените

Table no.1 Responsibilities of the employer towards employees

Договори за вработување	пријава за задолжително социјално осигурување
Плата во паричен износ до 15 во месецот	месечна и годишна пресметка на плата

¹¹ www.dit.gov.mk

¹² Цитат од Закон за работни односи

Надоместоци	прекувремена работа ноќна работа работа на празник надомест за време на боледување право да покрене иницијатива за стечај
Работно време	40 часа неделно до 8 часа неделно прекувремено, а најмногу 190 часа годишно бонус исплата за работа над 150 часа прекувремено во текот на годината
Одмори	пауза за време на работата во траење од 30 минути дневен одмор од најмалку 12 часа непрекинато неделен одмор од 24 часа непрекинато годишен одмор од најмалку 20 дена неплатено отсуство од работа до 3 месеци платен одмор заради лични и семејни околности
Посебна заштита	забрана за работа на работнички во рудници забрана за работа прекувремено ноќе за време на бременост или со дете до 1(една) година породилно отсуство за повозрасни работници (жени над 57 и мажи над 59 години) работодавачот не смее да им одреди прекувремена и ноќна работа, освен ако тие не се согласуваат

Со цел да може да ги следи промените од надворешното влијание како и да се овозможи потранспарентно и пореално следење на вработувањето, организацијата треба да ги има предвидено и регулирано во рамките на своето работење следниве елементи, кои се клучни во успешното управување на човечките ресурси:

- Систематизација на работни места;
- Работни постапки;
- Кодекс и етика на однесување; и
- Реорганизација на организационата структура.

2.1.2 Можности, услови и начин на обезбедување на поволности за вработување

Согласно природата на работа, а пред се почитувајќи ги законските одредби, организацијата треба да го утврди и начинот односно типот на договор кој ќе го склучи со идните вработени.

Како видови на договори кои може да склучат помеѓу организацијата и вработениот, а за кој треба да се согласни и двете страни се следниве:

- Договор за вработување на определено и неопределено време;
- Договор за сезонска работа;
- Договор за вршење работа од дома;
- Договор за волонтерство.

Преку податоците за активно работоспособно население, вработеноста и невработеноста, се следат промените на пазарот на труд, а што исто така е важно за утврдување и следење на макроекономската политика на државата.

Според податоците на Државниот завод за статистика¹³, во табелите во прилог се прикажани прегледи на состојбата на вработеноста и невработеноста во Република Македонија во 2016 година според дејноста, полот и возраста.

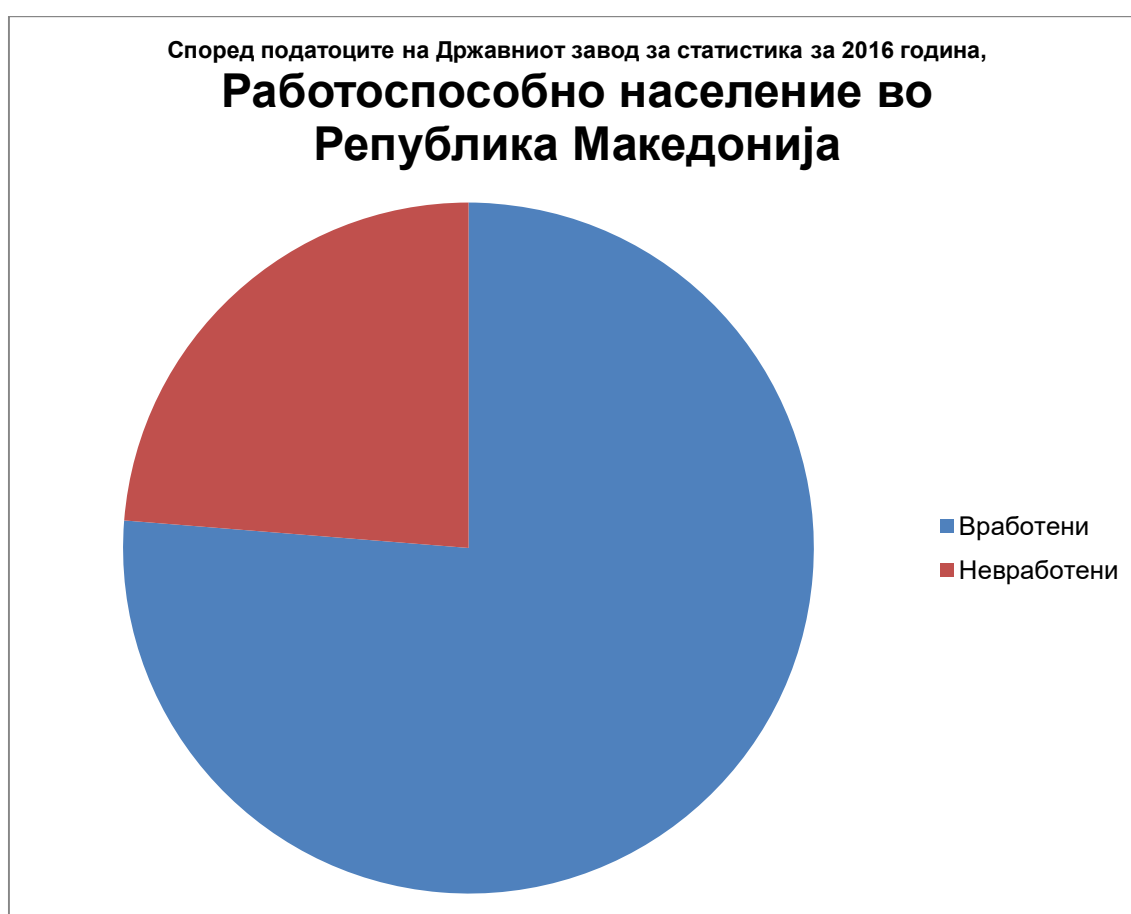
Во Република Македонија во 2016 година, бројот на активното работоспособно население изнесува 948.599 лица од кои вработени се 723.550, а 225.049 лица се невработени.

¹³ www.stat.gov.mk

Табела бр 2. Активно работоспособно население во Република Македонија во
2016 година

Table no.2 Active labour force in Republic of Macedonia in 2016

Година	Активно население		
	Вкупно	Вработени	невработени
2016	948 599	723 550	225 049



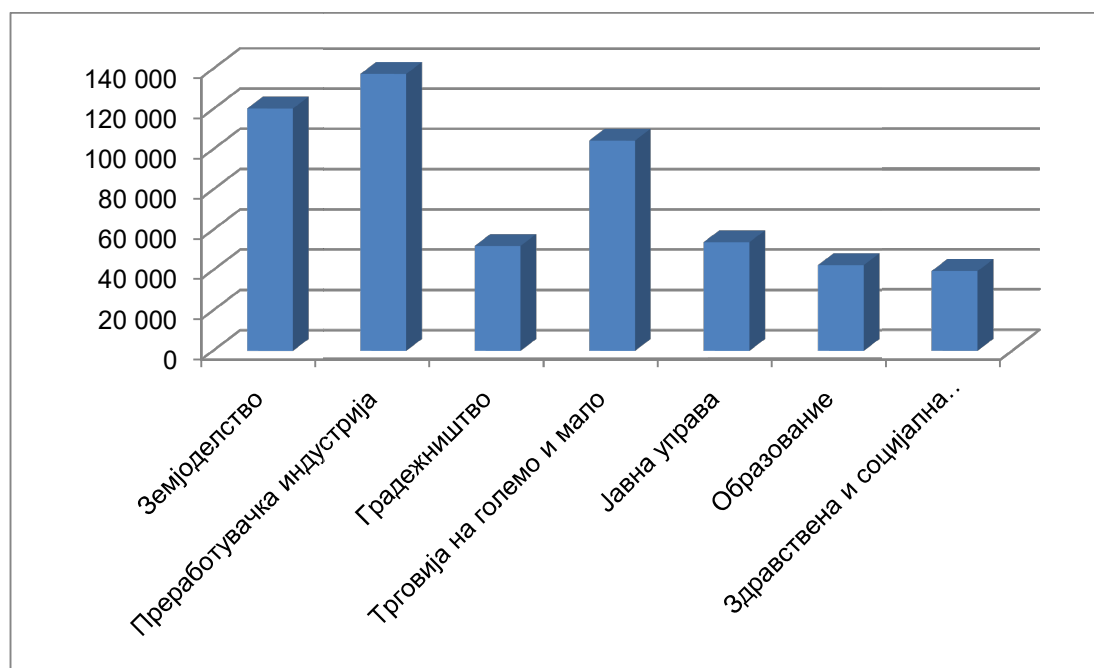
Графикон бр.1 Активно работоспособно население во Република Македонија
во 2016 година

Chart no.1 Active labour force in Republic of Macedonia in 2016

Табела бр.3 Вработени според секторите на дејност се најзастапени во
следниве сектори:

Table no.3 Employed by sectors of activities

Сектори и оддели на дејности	Број на вработени
Земјоделство, шумарство и рибарство	120,303.00
Преработувачка индустрија	137,615.00
Градежништво	52,140.00
Трговија на големо и трговија на мало; поправка на моторни возила и мотоцикли	104,514.00
Јавна управа и одбрана; задолжително социјално осигурување	53,969.00
Образование	42,569.00
Дејности на здравствена и социјална заштита	39,089.00



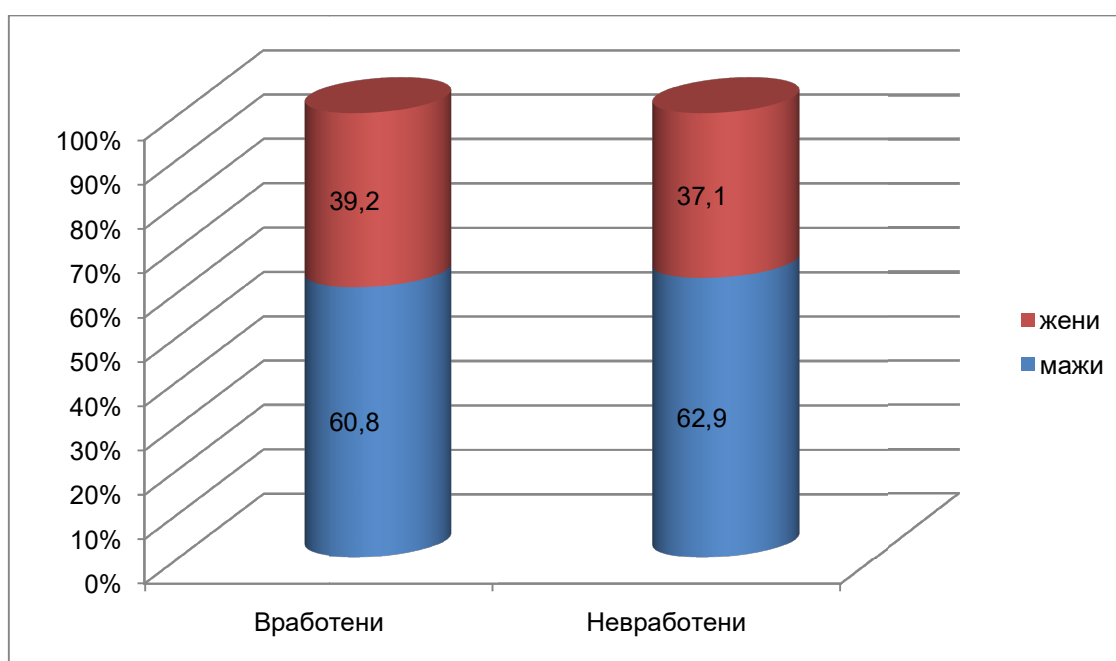
Графикон бр. 2 Вработени според секторите на дејност се најзастапени во
следниве сектори:

Chart no.2 Employed by sectors of activities

Табела бр.4 Вработено и невработено население во Република Македонија во
2016 година според полот

Table no.4 Employed and unemployed in Republic of Macedonia in 2016 by gender

	Мажи	Жени
Вработени	60,8	39,2
Невработени	62,9	37,1



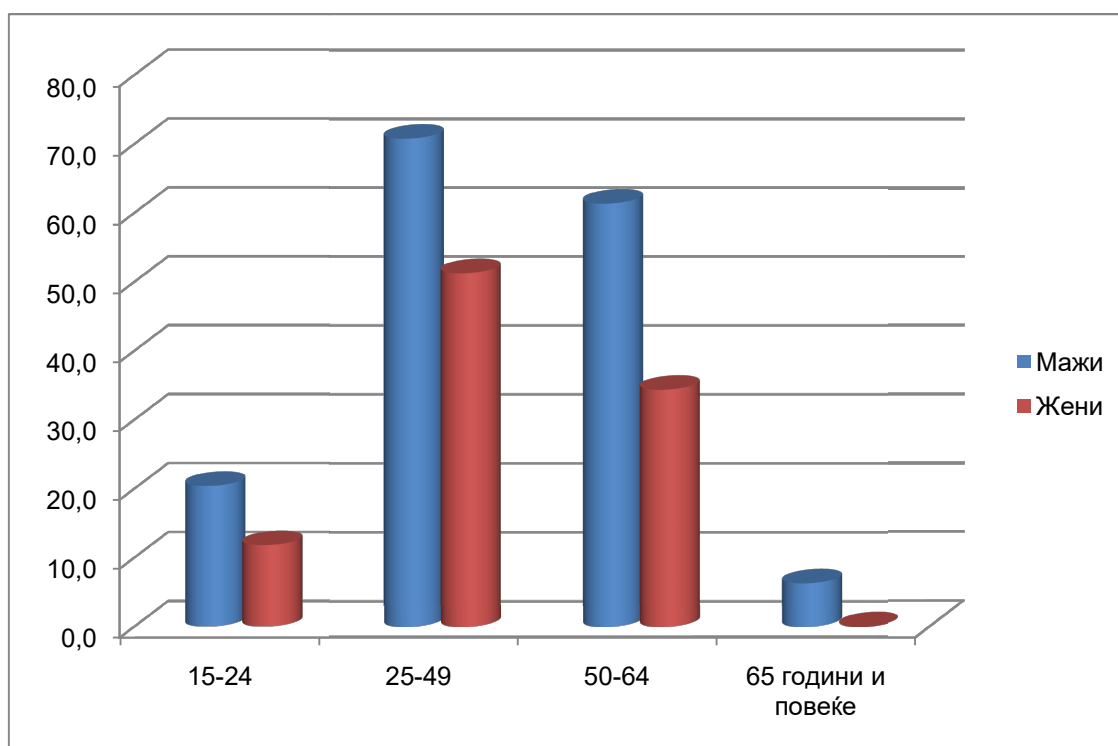
Графикон бр.3 Вработено и невработено население во Република Македонија во
2016 година според полот

Chart no.3 Employed and unemployed in Republic of Macedonia in 2016 by gender

Табела бр.5 Стапки на активност на населението по возрасни групи и по пол

Table no.5 Activity rates of the population by age groups and gender

Возрасни групи	Стапка на вработеност	Стапка на невработеност
	Мажи	
15-24	20,4	47,9
25-49	70,8	23,8
50-64	61,4	18,1
65 години и повеќе	6,3	/
	Жени	
15-24	11,8	48,8
25-49	51,3	22,3
50-64	34,4	15,2
65 години и повеќе	2,6	/



Графикон бр.4 Стапки на активност на населението по возрасни групи и по пол

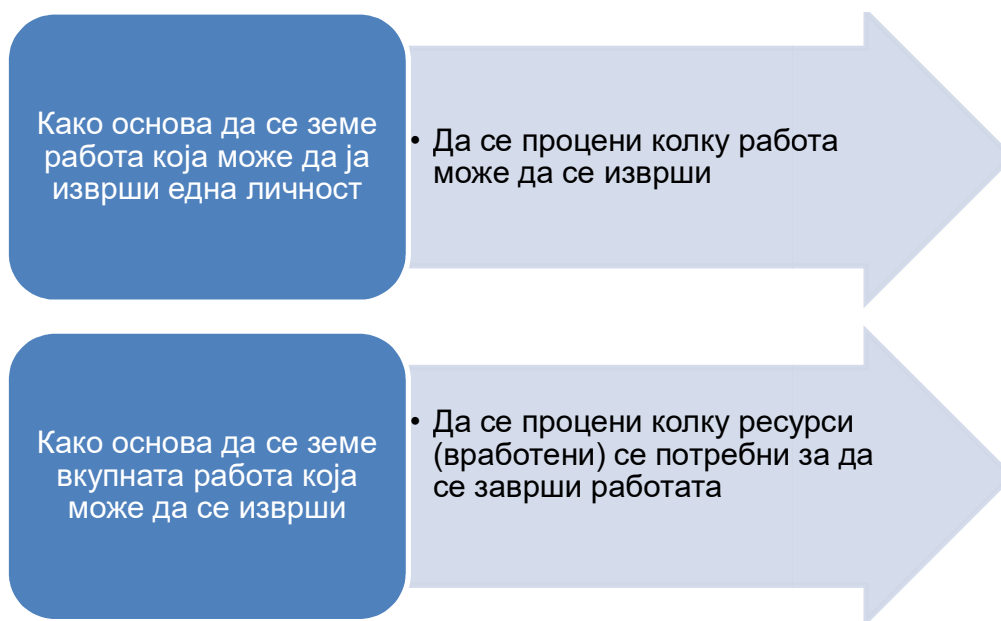
Chart no.4 Activity rates of the population by age groups and gender

Глава 3. Анализа на обем на работа во работната организација

3.1 Примена на Анализа на обем на работа во работната организација

Анализа на работна оптовареност односно Анализа на обем на работа (Workload analyses-WLA), е важна за една организација со цел да се направи оптимална пресметка на бројот на вработени во одреден период и соодветно распоредување на задачите помеѓу вработените. Оваа анализа може да се користи како основа за вработување и обука на вработените, се со цел да се остварат целите која ги има една организација.

Анализата на обем на работа е алатка со која се утврдуваат потребите од нови вработувања и вештини. Се користи за да ја предвиди и планира идната работа и вештини кои би биле потребни, а кои се базирани на историски податоци. При тоа, преку вршењето на анализата, користејќи различни методологии, можат да се добијат и различни резултати, како што е прикажано во графиконот бр.5.



Слика бр.2 Начини на вршење анализа на обем на работа

Chart no.2 Manners of preparation of work load analyses

Изработувањето на анализата на обем на работа треба да се прави на редовна основа. Тоа може да биде тримесечно, шестмесечно или годишно, во зависност од динамиката на работа и приливот и одливот на кадри која ја има организацијата. Анализата се изработува во тековната година за следната година, а може да се изработи и за наредните 2-3 години, доколку се располага со точни претпоставки на активности и работни задачи кои организацијата планира да ги реализира во наредните години.

Изработката на оваа анализа е особено корисна во големи компании, кои имаат одделение за човечки ресурси, потоа имаат систематизирани работни места, правилници на организација на работа и постапки на работа.

Покрај тоа, анализата може да послужи и како алатка за:

- анализа на постоечките работни процеси и изнаоѓање на можни начини за подобрување на ефикасноста и ефективноста во работењето,
- полесно утврдување на приоритетните работни активности,
- полесно утврдување и намалување на зголемениот или нееднаков обем на работа во одредени периоди од годината,
- полесно утврдување на потребите за обуки на вработените и
- добивање на информации за евентуални организациски промени во организацијата.

3.2 Методологија на изработка на Анализата на обем на работа

Анализата за обем на работа е составена од три дела:

- прв дел (постапки/методологија) кој ги содржи основите и претпоставките врз основа на кои е изработена анализата,
- втор дел (табеларен преглед) кој ја содржи анализата на работна оптовареност на работните процеси по сектори и одделенија во организацијата и добиените резултати од таа анализа и

- трет дел (заклучоци) кој ги содржи заклучоците изведени од добиените резултати во вториот дел од анализата.

Анализата за обем на работа се изработува во тековната година за наредните една, две – три години.

Постапки (методологија) на изработка на АОР

Анализата се изработува врз основа на повеќе претпоставки кои се земаат во предвид, а кои можат да бидат:

- надлежностите кои организациските единици (сектори/одделенија) во организацијата ги имаат согласно Правилникот за внатрешна организација (органограм),
- работните задачи кои вработените во организацијата ги извршуваат во рамките на своите организациски единици согласно Правилникот за систематизација на работните места и Постапките за работа,
- разликите во квалификациите, компетенциите и искуството на вработените,
- фер и еднаква распределба на работата помеѓу вработените,
- нивото на мотивација на вработените во текот на годината,
- Работни саати на ден (најчесто во пракса се 8 работни саати, пола работно време, скратено работно време итн.)¹⁴,

¹⁴ Цитат од Законот за работни односи:

Вработени се лицата што засновале работен однос на неопределено или на определено време и кои добиле надоместок независно од типот на работното време (вработени со цело работно време, скратено работно време што работат во деловните субјекти и единиците во состав во приватна и во друга сопственост).

Вработени со цело работно време се лицата што засновале работен однос на неопределено или на определено работно време и кои добиле надоместок според одработените часови во целото работно време пропишано како заеднички потрошено цело работно време од работодавците и според колективниот договор.

Цело работно време се одработените часови во работното време, пропишано како цело работно време од работодавците и според колективниот договор.

Вработени со скратено работно време се лицата што засновале работен однос на неопределено или на определено работно време и кои добиле надоместок според одработените часови во скратеното работно време пропишано како работно време помало од заеднички потрошеното работно време (половина ден, 3/4 од работното време, 4/5 од работното време итн.) од деловниот субјект и според колективниот договор.

- Вкупните работни дена во текот на годината (околу 245-250 работни денови во годината)¹⁵
- Сите законски отсуства од работа (на пример: бременост, отслужување на војска, годишни одмори и слично).

Табеларен преглед

Пресметката на АОР се прави во ексел документ. Анализата се базира на пресметки на работните часови за сите активности во една организација. Активностите може да се групираат според функции, одделенија и сектори. За сите активности кои се вршат во организацијата или организационата единица се пресметува колку пати се врши таа активност во текот на една година, односно колку минути или часови се потребни за нивно извршување. За таа цел потребно е прво да се утврдат и ефективните работни денови во една година.

Откако ќе се пресметаат вкупниот потребен број на часови за извршување на работната задача, истиот се споредува со расположливите часови за работа (ВРЧ-РРЧ) од што може да се види расположливото време што го има секој вработен. Оттука, се добива крајниот резултат, односно пресметката на индикатор на оптималниот број на вработени во организацијата за извршување на планираните задачи во период од една година (ВРЧ/РРЧ), каде што доколку индикаторот надминува 1.5, во тој случај потребни се две лица за извршување на задачите за таа функција.

За менаџерските работни места се предвидуваат часови за менаџерски активности како што се планирање, организирање, координирање, мотивација и контрола.

Пресметка и резултати на АОР

Подготовката на АОР може да се врши во повеќе чекори при што треба да се предвидат бројот на активности кои треба да се завршат во текот на една година (на пример број на склучени договори, број на наплатени побарувања итн.),

Скратено работно време се одработените часови во работното време пропишано како работно време помало од заеднички потрошеното работно време во деловниот субјект (половина ден, 3/4 одработното време, 4/5 од работното време итн.) според колективниот договор.

¹⁵ На страна 102 прикажано е како детално се пресметуваат работните дена во текот на една година

потоа да се предвиди бројот на часови, потребни вработени, вклучени оддели и фреквенција. Во зависност од својата специфичност, организациите треба да развијат и свој модел кој ќе го следат при подготовката на АОР.

Потребно е еднаш годишно (во тековната година за следната година), организацијата да изработи и/или да ја ажурира Анализа на обем на работа (Workload analyses), во која се утврдува обемот на работа за наредната година, работната оптовареност по работни места и согласно тоа бројот на вработени потребни за ефикасно извршување на работните задачи, а со тоа и роковите на извршување на работните задачи согласно барањата на организацијата.

Табела 6: Табеларен преглед на Анализа на обем на работа (AOP)

Р е д б р.	Активности/ работни задачи			Колку пати годишно се извршува активноста								Потребни работни часови по активности								Работни часови во годината								
	I			II								III								IV								
						Одделение за човечки ресурси															Одделение за човечки ресурси							
	Акти внос ти /раб отни зад ачи	Опис на акти внос тите	Ди рек тор	За ме ник дир ект ор	Рако води тел на сект ор	Рако води тел	Враб отув ање	П ла ти			Ди рек тор	За ме ник дир ект ор	Рако води тел на сект ор	Рако води тел	Враб отув ање	П ла ти			Ди рек тор	За ме ник дир ект ор	Рако води тел на сект ор	Рако води тел	Враб отув ање	П ла ти				

Глава 4. Постапки на регрутирање на човечки ресурси

Регрутирањето може да се чини дека е едноставен процес, но тој може да биде многу комплициран. Побарувачката за високо квалификувани кандидати е секогаш голема, без оглед на економската клима. Стапката на невработеност на квалификувани позиции е обично пониска од вкупната стапка на невработеност. Ова значи дека квалификувани кандидати е тешко да се најдат. Вработување на успешни вработени бара повеќе отколку само поставување на оглас за работа. Наоѓање и вработување на вистинските луѓе во организацијата бара подготвување, извршување и јасно разбирање на целите на вработување. Затоа е важно да се ангажираат најдобрите.

Доколку организацијата губи повеќе време, пари и напор за процесите на регрутирање, вработување и обука на луѓето или мора да се справи со хаос настанат од "погрешно" вработен, тоа има штетно влијание на работата и интеракцијата со клиентите, и се создава притисок на другите вработени. Покрај ова, се трошат и нерви.

Најголемата грешка при регрутирањето е примена на истите и добро проверени методи на регрутирање кои се користат со години наназад. Ова произлегува од следниве фактори:

- Темпото и притисок на работното место денес се премногу големи.
- Квалификациите за работни места кои некогаш се сметаа за рутински се зголемуваат.
- Технологија е да се има огромно влијание врз работните процеси. Бидејќи речиси секоја задача во бизнисот треба да се направи побрзо отколку кога било, компаниите на секоја големина, се потпира на технолошкиот напредок, да се насочат на ден-за-ден оперативни процедури.

4.1 Извори на регрутирање на човечки ресурси

По утврдувањето на потребниот број на вработени добиен врз основа на Анализата за обем на работа, менаџерите треба да најдат соодветни кандидати за отворените работни места преку процесот на регрутирање и селектирање. Тие треба да откријат дали

некој кандидат е квалификуван за местото и дали може да биде добар извршител, дали поседува способности, вештини и искуства кои ќе и помогнат на организацијата да ги оствари нејзините цели. Доколку повеќе од еден кандидат ги задоволува овие два услови, менаџерите мора да определат кои кандидати се со поголема веројатност да бидат подобри извршители од другите.

Кога менаџментот ќе ги одреди потребите за вработување на организацијата, може да започне процесот на регрутирање. Првата одлука која треба да се донесе е кој извор на регрутирање да го примени, односно дали конкретното работно место треба да се пополни од некој кој е вработен во организацијата или пак од страна на надворешен кандидат. Во суштина, организациите применуваат и внатрешно и надворешно регрутирање. И внатрешното и надворешното регрутирање имаат свои предности и недостатоци.

а) Надворешно регрутирање

Надворешно регрутирање е кога менаџерите бараат луѓе од надвор за да ги пополнат отворените работни места. Како средства преку кои можат да регрутираат од надвор се: огласи во весници или списанија, отворени домови за студенти и советници за кариера во средните училишта и колеџите или на страната на организацијата, саеми за кариера, агенции за вработување и слично. Потребата на менаџерите за пополнување на празните работни места и луѓето кои бараат работа во последно време се повеќе се потпира на интернетот, преку веб страните за вработување.

Предности на надворешното регрутирање:

- Има пристап до потенцијално голем фонд на кандидати и
- Способност да се привлечат луѓе кои ги поседуваат саканите вештини, знаење и способности.

Недостатоци на надворешното регрутирање:

- Високи трошоци,
- На надворешно вработените им недостасува знаење за внатрешното работење на организацијата и им е потребна обука повеќе отколку на оние кои се регрутирани од внатре и
- Постои неизвесност дали ќе бидат добри вработени.

Една од најголемите предности на надворешно регрутирање е дека истовремено, поголем број на кандидати може да се регрутираат, отколку преку внатрешно регрутирање. Надворешните кандидати може да донесат нови идеи, техники, методи или знаења кој што може да влијаат на зголемување на продуктивноста на вработените. Надворешните кандидати може да имаат контакти кои што внатрешните кандидати ги немаат, кои во одредени дејности како што се продажба, истражувања и технологија можат да бидат многу потребни и корисни.

Преку надворешното регрутирање за повисоки позиции се елиминира можноста за проблеми и кавги меѓу вработените за унапредување. При тоа вработените треба да разберат дека надворешното регрутирање не значи дека никој од вработените во организацијата не е квалификуван за да ја пополни таа позиција, туку тоа повеќе индицира дека се потребни повеќе нови идеи и пристапи кон старите проблеми.

б) Внатрешно регрутирање

Внатрешно регрутирање е кога менаџерите се насочени кон постојаните вработени со цел да ги пополнат отворените работни места.

Предности на внатрешното регрутирање:

- Внатрешните кандидати веќе се упатени во организацијата,
- Менаџерите веќе ги знаат кандидатите и нивните способности и вештини и однесување на работа,
- Се подигнува на нивото на мотивација и моралот на вработените и
- Помала потрошувачка на време и
- Помалку скапа од надворешното регрутирање.

Недостатоци на внатрешното регрутирање:

- Ограничен фонд на кандидати и
- Немање погодни внатрешни кандидати.

Од наброените предности веројатно најголема важност има зголемувањето на моралот на вработените кои веруваат дека организацијата ќе ја награди нивната успешна работа и ќе бидат унапредени на повисоки позиции. Недостатокот на можноста за

унапредување во организацијата може да биде значајна причина за незадоволство кај вработените и за напуштање на работата. Менаџерите одговорни за вработување имаат предност да го видат досието на секој кандидат во кое што треба да се наведени извршувањата на перформансите од страна на надредениот како и да оствари интервју со надредените и колегите.

Унапредувањето во рамките на организацијата отвора и слободна работна позиција кој што може исто така да биде пополнета преку внатрешно регрутирање. Овој синџир на унапредување значи дека во исто време за две или повеќе личности може да се примени внатрешното регрутирање.

Предност на внатрешното регрутирање е дека вработените на пониско ниво имаат можност да се докажат на пониските позиции, а потоа да унапредуваат на повисоко ниво. На тој начин организацијата не мора да вработува непознати луѓе на високи позиции.

Наградувањето на вработените за успешно извршената работа на овој начин е побрзо и помалку скапо. Внатрешното регрутирање овозможува заштеда на пари и време, бидејќи организацијата користи сопствени средства за тестирање.

4.2 Методи на регрутирање

Објавување огласи за вработување во весници, специјализирани магазини и списанија, интернет страни, потоа агенции за вработување (приватни и државни), користење на база на податоци на организациите се дел од методите кои ги применуваат организациите.

Современиот и иновативен високообразовен систем кој ги доближува знаењата на студентите до барањата на пазарот на трудот претставува двигател на општествениот развој. Учеството на настани кои се организирани од студентски организации, таканаречени денови на кариера овозможува на едно место да се обединат сите државни и приватни високообразовни институции од земјата и странство кои ги претставуваат додипломските и постдипломските студиски програми, институциите и компаниите кои имаат програми за студирање со стипендии и кредити, компании кои нудат професионална пракса за студентите, како и организации кои нудат вработување на квалификуван кадар на соодветни работни позиции.

На овој начин, организациите имаат можност да се презентираат и промовираат за потребите на квалификации кои ќе им бидат потребни во иднина и да им овозможат на студентите насока за натамошна професионална ориентација.

4.3 Анализа на бенифит од чинење (cost benefit analys) на регрутирањето

При процесот на регрутирање, главна цел е регрутирање на квалификувани кадри кои ќе останат да работат во организацијата, а при тоа, со регрутирањето да настанат најмалку трошоци. Според ова, недоволно квалификувани кадри кои подоцна би ги отпуштиле од работа, не би требало да се вработуваат, а од друга страна, исто така не би требало да се вработат и преквалификуваните кадри кои во текот на работата може да стекнат фрустрација и напуштање на работата во организацијата.

Со моделот за анализа на бенифит на чинење¹⁶ се прикажува процесот на донесување на одлуки за селекција во однос на економските импликации при изборот. Во процесот на регрутирање, четири резултати се можни за секој кандидат, како што е прикажано во табелата бр.2.

Табела бр. 7 Утврдување на Стапка на успешност

Table no. 7 Determining hit rate

Кандидат/Вработен	Одлука за селекција	
	Да се одбие	Да се вработи
Успешен кандидат/вработен	II Погрешна одлука (погрешно негативно)	I Точна одлука (Успешно)
Неуспешен кандидат /вработен	III Точна одлука (Успешно)	IV Погрешна одлука (погрешно позитивно)

Успешно (I+III)

Успешно (I+III) – (Погрешно негативно II) + (Погрешно позитивно IV)

¹⁶ Carell M, Elbert., Hatfield R., Human Resource Management, Prentice Hall, N.Y.,1995, page 133

Полињата I и III го насочуваат менаџментот кон донесување на точна одлука за селекција:

- Вработување на кандидати кои би станале успешни вработени и
- Невработување на кандидати кои би станале неуспешни вработени

Полињата II и IV го насочуваат менаџментот кон донесување на погрешна одлука за селекција:

- Полето IV – избраниот кандидат не е добар за работата
- Полето II – менаџментот го одбива кандидатот кој би бил добар вработен

Погрешната одлука во полето IV се нарекува *погрешно позитивно*, бидејќи менаџментот бил позитивен при изборот на кандидатот кој во текот на работата се покажал како неуспешен.

Погрешната одлука во полето II се нарекува *погрешно негативно*, бидејќи менаџментот бил негативен при изборот на кандидатот кој би бил успешен за определената работа.

Во полињата I и III менаџерите оценуваат *успешно* за точното предвидување за идните перформанси на кандидатите. Нормално, менаџментот посакува да ја максимизира стапката на точни одлуки или стапката на успешност која што претставува процент од точните предвидувања за идните перформанси на вработените.

Со цел да се реализира анализата на бенефит на чинење за регрутирање, неколку претпоставки мора да се направат. Треба да се предвидат двата типа на трошоци кој што може да се направат при процесот на регрутирање и селекција. Трошоците вклучуваат огласување, разгледување на пријави, интервјуирање и тестирање на голем број кандидати. Исто така, треба да се предвидат и трошоци за насочување и обука на новите кандидати кои се неуспешни (погрешно позитивни одлуки).

Покрај овие трошоци, повеќе важни се потенцијалните трошоци, кои се тешки за предвидување. Погрешно позитивно вклучуваат потенцијални трошоци кои може да настанат поради разочараност на вработениот во организацијата и ширење на ниско ниво на морал меѓу вработените. Исто така, и трошоците кои произлегуваат од погрешно негативни одлуки се многу тешки да се оценат. Организациите најчесто не знаат каков

потенцијал изгубиле откако ќе одбијат кандидатот кој би можел да биде успешен вработен.

Менаџерите можат да проценат колку е успешно нивното регрутирање преку нивните стапки на успешност и како тие се менуваат. Најважната анализата на бенефит на чинење за регрутирање се фокусира на изворот на регрутирање (внатрешно или надворешно регрутирање). Секој извор може да произведе различен процент на успешност на кандидатите и различни трошоци.

Глава 5. Постапките на селекција во работната организација

Процесот на селекција започнува кога има поголем број на квалификувани кандидати отколку слободни работни позиции. Селектирањето е процес на избирање квалитетни индивидуи кои можат да го пополнат слободното работно место во организацијата. Во идеална ситуација, најдобриот кандидат би бил селектиран за пополнување на слободното работно место.

Процесот на селектирање всушност вклучува процес на “погодување кој е најдобар” при изборот за кандидатот кој би бил успешен на определеното работно место.

Како дел од објективните техники за селектирање кои им помагаат на менаџерите да ги подредат квалификации на кандидатите за работа и да го проценат нивниот потенцијал да бидат добри извршители во определена работа е преку користењето на т.н. алатки за селекција. Овие алатки ги вклучуваат: биографски информации, интервјуа, писмени тестови, тестови за физичка способност, тестови за извршување и препораки.

Не постои еден сигурен метод за селектирање за најдобрата личност за определено работно место. Повеќе субјективни фактори може да влијаат на изборот, но постојат и објективни техники преку кои се зголемува валидноста на процесот и се определуваат релативните квалификации на кандидатите за работа и нивниот потенцијал за извршување на определена работа.

5.1 Процес на селекција

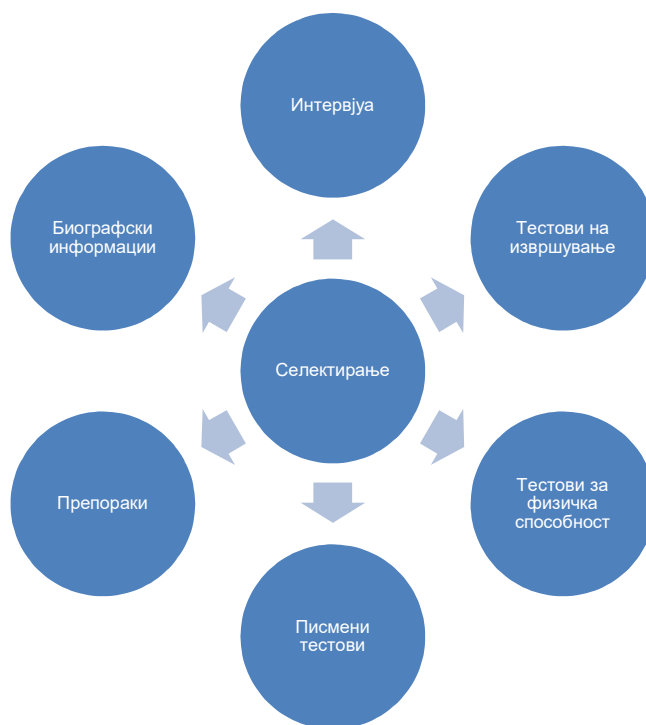
При процесот на селекција треба пред се да се исполнат организациските цели. Менаџментот може да ги вработи најдобрите луѓе за одредено работно место, кое пак би повлекло високи трошоци за плати и бенефиции или да се предвидат ниски плати кое би водело кон незадоволство на вработените и напуштање на работното место. Според тоа, на почетокот на овој процес треба да се утврдат каков тип на вработени се потребни на организацијата за градење на добра организационата клима и меѓучовечките односи. Задачите и одговорностите на едно работното место влијаат на атрактивноста за самото работно место, а воедно води и кон мотивацијата на вработените во извршувањето на задачите.

Со процесот на селекцијата треба:

- Да се вработи најдобриот кандидат
- Да се добие информација за мотивацијата и однесувањето на кандидатите
- Проверка на информациите од пријавата на кандидатот
- Проценка на вештините и способностите и работното искуство
- Проценка дали кандидатот е соодветен за работа во организацијата
- Проценка на потенцијалот на кандидатот
- Да се обезбедат доволно податоци за кандидатот за работното место (опис на работното место)

5.2 Алатки на селекција

Алатки или методи на селекција кои најчесто се користат во практика се: пријава (формулар), лична биографија, мотивациско писмо, интервјуа, тестови, методи на групна селекција, препораки, пробна работа и слично.



Слика бр. 3: Алатки за селектирање¹⁷
Chart no.3 Tools for selection

¹⁷ Извор: Gareth R.Jones and Jennifer M. George; Современ Менаџмент (2008); Глобал Комуникации, Скопје

Интервју, како метода се употребува речиси секогаш. Целта на интервјуата е да се одредат три работи за кандидатите:

- 1) Дали кандидатот поседува способност да ја извршува работата?
- 2) Дали кандидатот би бил мотивиран да работи подолго време?
- 3) Дали кандидатот ќе се “вклопи” во организацијата?

Постојат неколку видови на интервјуа:

- Структурирано интервју - сите кандидати се прашуваат со однапред дефинирани прашања.
- Биографско интервју – прашањата за кандидатите се креирани според доставената лична биографија.
- Бихевиористичко интервју - каде што кандидатот го опишува претходното работно искуство, при што се анализира понатамошното работење на кандидатот и да се види дали неговото однесување ќе се вклопи во работната организација.
- Неструктурирано интервју – нема подготвено прашања за кандидатот, туку истите произлегуваат од самата атмосфера и насока на разговор.
- Индиректно интервју - со ова интервју најпрво се поставуваат општи прашања за да може да се запознае кандидатот, а подоцна се поставуваат прашања засновани на одговорите што ги дава кандидатот.
- Стрес интервју – со ова интервју, кандидатот се става под стрес и притисок преку непријателски настап и нељубезност, при што може да се оцени дали интервјуираниот кандидат е премногу емотивен. Со овој вид на интервју, кандидатот може да дојде до негативен став за организацијата и претставува ризик да го изгубат интервјуираното лице.
- Панел интервју каде што интервјуто го водат повеќе лица наспроти еден кандидат.
- Групно интервју каде што група на кандидати во исто време се интервјуирани.

Преку тестовите, пак, се откриваат способностите на кандидатите, а во зависност од тоа какви критериуми се барани, постојат и различни видови на тестови и тоа: тестови за

познавање на работата, симулации, психички тестови, тестови на физичка подготвеност, тестови на чесност и интегритет и многу други.

Исто така, проверката на препораките и минатото претставува една од најкористените методи, која може да се направи пред и после интервјуто. Кај препораките се препознава проверка на работни препораки и проверки на минатото на кандидатот.

За да се добијат работни препораки за кандидатот, потребно е да се направи средба со претходниот работодавач или да се направи телефонски разговор, писмено или усно, а се почесто и со дозвола од кандидатите. Преку овие препораки, може да се процени успешноста на кандидатот во работата.

Проверките пак, најчесто опфаќаат проверка на осудуваност - дали кандидатот бил казнуван за одредени законски постапки, кредитна историја – особено за менаџери што се во контакт со финансиски средства, како и информации достапни преку социјалните мрежи и интернет - со цел да се добијат подетални информации за кандидатот. Во некои земји е задолжително да се проверува минатото на кандидатот за да би се избегнат тужби и несакани трошоци за несовесно вработување .

Носењето на одлуки е различно во секоја организација. Во некои организации првите чекори го прават одделот на човечките ресурси, а интервјуто, одлуката и понудата за работа ги прави менаџерот на сектор/оддел, каде што има потреба до вработување на кадар.

5.3 Дискриминациона политика

Организацијата не смее вработениот или кандидатот за работно место да го става во нееднаква положба според расно или етничко потекло, боја на кожата, полот, возраста, здравствената состојба, односно инвалидност или социјалното потекло, статус на семејството, имотна состојба полова насоченост или заради други лични околности.

Во управување со недискриминација и диверзитет при вработувањето спаѓаат: објавување на огласи за работа, регрутирање на нови кандидати, вработување на нови кандидати. Спротивно на законот е работодавачот да објави оглас, кој покажува предност за или обесхрабрува неког да аплицира за работа, судејќи по неговата или нејзината

раса, боја, религија, пол (вклучувајќи ги и родов идентитет, сексуална ориентација, и бременост), националност, возраст, инвалидитет или генетски информации.

Работодавачот не може да носи одлуки за вработување врз основа на стереотипи и претпоставки за една личност според неговата/нејзината раса, боја, религија, пол (вклучувајќи ги и родов идентитет, сексуална ориентација, и бременост), националност, возраст, инвалидитет или генетски информации.

Што значи треба да се почитува принципот на еднаков третман кој подразбира забрана за директна и/или индиректна дискриминација. Еднаквиот третман и еднаквите можности подразбира дека вработените не треба да се делат на мажи и жени во врска со¹⁸:

- Пристапот до вработување
- Условите за работа
- Плата
- Социјално осигурување
- Отсуство од работа
- Работно време
- Раскинување на договор за вработување.

Со цел да се заштитат од дискриминација, организациите може да применат пишани процедури. Тоа значи да се развијат јасни правила за вработените со кои ќе се заштитат од проблеми кои може да произлезат од дискриминацијата, како и евентуално известување на дискриминација. Исто така, треба да предвидат и можност да известување на дискриминација од страна на вработените. За таа цел во организацијата може да се назначи повеќе лица до кои може да се пријавуваат жалби и прашања во однос на дискриминацијата (доколку е можно), како и да се предвиди можност за директно пријавување на дискриминација кај менаџерите.

При тоа, вработените треба да знаат дека нема да бидат казнети за пријавување на дискриминација и дека нивните податоци ќе бидат заштитени, дека соодветно ќе се постапи за пријава за дискриминација и за статусот на жалбата од текот на истрагата ќе го известуваат лицето кое пријавило.

¹⁸ Закон за работни односи

5.3.1 Практики кои имаат негативен ефект на потенцијалните кандидати

Организацијата не смее слободното работно место да го објави само за мажи или само за жени, освен ако определениот пол е неопходен за вршење на работата. Односно објавувањето на слободно работно место не смее да сугерира дека се дава предност на одреден пол, освен ако определениот пол е неопходен за вршење на работата. При регрутирањето, дозволено е да се бара од кандидатот приложување на докази за исполнување на бараните услови за вршење на работите, а не смее да се бара податоци за семејниот, односно брачниот статус и планирање на семејство.

- Вработување на кандидати со одредена висина и тежина може да биде негативно за женските кандидати,
- Вработување на кандидати кои треба да направат одреден тест за физичка издржливост може да биде негативно за постарите кандидати,
- Вработување на кандидати кои живеат во одреден географски реон,
- Вработување на кандидати по политичка основа, итн.

Вработувањата кои имаат негативен ефект на одредени кандидати, не мора да значи дека по автоматизам се незаконски и дискриминирачки.

5.3.2 Што не треба да се прашува кога се регрутира?

Прашања кои не смеат да се поставуваат пред донесувањето на одлука за вработување се прашања поврзани со евентуални пречки во развојот на кандидатот. Овие прашања се забранети дури и кои пречките во развојот се видливи кај кандидатот. Меѓутоа, дозволени се прашања на пример како кандидатот би ја извршил работната задача, при тоа да се спомнува делот за пречки во развој. Така на пример, прашања кои не смеат да се постават на кандидатот во текот на интервјуто, односно се забранети во текот на сите фази пред вработувањето на кандидатот се следниве:

- Дали имате пречки во развојот?
- Дали и какви здравствени лекаства примате?
- Дали до сега сте поднеле жалба до претходен работодавец?
- Каква е семејната здравствена состојба (генетика)?

-
- Дали некој близок роднина имал заразна болест или срцев удар или слично?
 - Дали во вашето семејство некој се лечи од депресија, шизофренија и слично?
 - Дали сте биле на здравствен преглед?
 - На која религија припаѓате?
 - На кој јазик зборувате дома?
 - Дали сте бремени?
 - Дали планирате деца следната година?

Глава 6. Емпириско истражување

6.1 Методологија на истражувањето

6.1.1 Оправданост на истражувањето

Управувањето со човечките ресурси е стратешки пристап кон раководењето со највредните ресурси во една организација - луѓето кои работат таму и кои индивидуално и колективно придонесуваат за остварување на организациските цели. Еден од најзначајните ресурси во сите организации се човечките ресурси.

Организациите се составени од групи луѓе кои работат заедно во насока на постигнување на поставените организациски цели. Клучниот фактор по којшто успешните организации се разликуваат од оние кои се на работ на опстанокот, се луѓето кои се вработени таму.

Човечкиот фактор односно човечките ресурси се од стратегиско значење и се важни за финалниот успех на организацијата. Тоа нема да функционира добро без компетентни и мотивирани човечки ресурси. Тие се нејзина најдобра инвестиција. Обезбедувањето и задржувањето на квалитетни кадри во организацијата се предуслов за добри резултати и развој на организацијата. Човечкиот фактор е единствен елемент кој конкуренцијата не може да го копира.

Менаџерите се одговорни за стекнување, развивање, заштитување и користење на ресурсите кои се потребни на организацијата за да биде ефективна и ефикасна. Човечките ресурси ги вклучуваат сите членови на организацијата, рангирани од врвните менаџери, до вработените. Ефективните менаџери ја согледуваат вредноста на човечките ресурси и преземаат активни чекори да обезбедат дека нивните организации ги градат и целосно ги искористуваат нивните човечки ресурси за да остварат конкурентска предност.

6.1.2 Предмет на истражувањето

Колку луѓе се потребни во една организација? Кои посебни способности ќе треба да ги поседуваат во наредните три години, а кои во моментот не ги поседуваат? Ова се две од најтешките прашања со кои се соочуваат менаџерите во организациите. Повеќе вработени создава поголеми трошоци, но и помалку вработени предизвикува квалитетот да опаѓа и да се пропуштаат можности. Планирањето на човечките ресурси е важно за одржување ниски трошоци, а во исто време и обезбедување продуктивна работна сила.

За да се остварат целите на организацијата, потребно е да се обезбедат соодветни човечки ресурси (по број и квалификуваност) кои ќе бидат одговорни за извршување на работните задачи, а за тоа менаџерите треба да направат анализа со која ќе се одреди за кои работни задачи е одговорно едно лице во организацијата, потоа врз основа на тие задачи ќе се пресмета потребниот обем на работа по вработен во организацијата, начинот на селектирање на лицата кои ќе ги извршуваат тие задачи, како и нивна доквалификација и обука со цел реализацијата на активностите на организацијата.

Успешното планирање придонесува за исполнување на барањата на Комисијата за еднакви можности за вработување (Equal Employment Opportunity Commission). Полисата за еднакви можности им користи на вработените и потенцијалните кандидати за вработување и помага во одржувањето на дигнитетот на работното место и придонесува во обезбедувањето односно испорачувањето на најдобри услуги на клиентите. Правото на работа, без страв од дискриминација и вознемирување, е основно човеково право. Тоа се однесува на сите подрачја за вработување и пазарот на трудот – од барање работа, воведување пробна работа, до воспоставување на работен однос на работно место, напредување, отпуштање, обучување (квалификација), приправништво и поволности од огласот за вработување. Прашањето на дискриминација е исто така прашање на здравје и безбедност при работа.

6.1.3 Цели на истражувањето

Целта на истражувањата во оваа област е да се утврдат факторите кои се приоритетни за ефективните менаџери да ја согледаат вредноста на човечките ресурси (по број и квалификуваност) кои ќе бидат одговорни за извршување на работните задачи. Тие треба да преземаат активни чекори да обезбедат дека нивните организации ги градат и целосно ги искористуваат нивните човечки ресурси за да остварат конкурентска предност.

Анализата на обем на работа го дава оптималниот број на вработени потребни за извршување на активностите на организацијата. Врз основа на овие податоци менаџерите знаат колку луѓе се потребни за вршење на задачите и дали треба да пристапат кон следните активности на менаџментот на човечки ресурси.

Изработката на ваков вид на анализа е комплексна работа и за таа цел треба да биде задолжена единицата за човечки ресурси во соработка со другите единици/сектори/одделенија во организацијата. Според тоа, изработката на ваков вид на анализа не е соодветен за мали организации кои немаат јасна поделба за работните задачи. Одделенијата за човечки ресурси, по големина и структура се различни во различни организации. Во поголеми организации, може во рамките на секој сектор да има единица за човечки ресурси. Во исто време, секој менаџер, на било кое ниво, задржува дел од одговорноста за човечките ресурси. Според тоа, како еден од предусловите за изработка на оваа анализа е организацијата да има изработени и усвоено Правилник за внатрешна организација (органограм), Правилник за систематизација на работните места и Постапки за начините на работа. Потоа ќе може да се даде одговор на прашањата:

- Колку луѓе се потребни во една организација?
- Кои специфични способности ќе треба да ги поседуваат вработените во наредните три години, а коишто во моментот не ги поседуваат?
- Какви методи на регрутирање и селекција треба да користат компаниите при нови вработувања?
- Дали компаниите применуваат дискриминација при вработување на нови кандидати?

Анализа на пазарот на трудот и анализа на обемот на работа во работната организација

Менаџментот на човечки ресурси ги вклучува сите активности кои ги преземаат менаџерите за да ги привлечат, мотивираат и задржат вработените, и да обезбедат дека работата ја извршуваат на високо ниво и со тоа придонесуваат за остварување на организациските цели.

Преку анализа на пазарот на труд организациите дознаваат на кој начин можат да ги зголемат можностите и поволностите кои се нудат и начините кои можат да ги применат при процесите на регрутација и селекција на нови вработени.

Анализа на работна оптовареност односно Анализа на обем на работа - AOP (Workload analyses - WLA), е важна за една организација со цел да се направи оптимална пресметка на бројот на вработени во одреден период и соодветно распоредување на задачите помеѓу вработените. Оваа анализа може да се користи како основа за вработување и обука на вработените, се со цел да се остварат целите која ги има една организација.

Со подготовката на Анализа на обем на работа се добива оптималниот број на вработени потребни за извршување на активностите на организацијата. Врз основа на овие податоци менаџерите знаат колку луѓе се потребни за вршење на задачите и дали треба да пристапат кон следните активности на менаџментот на човечки ресурси односно дополнителни вработувања или унапредувања, доквалификации, обуки и развој на вработените.

Регрутирање и селектирање

По утврдувањето на потребниот број на вработени добиен врз основа на Анализата на обем на работа, менаџерите треба да најдат соодветни кандидати за отворените работни места преку процес на регрутирање и селектирање. Тие треба да откријат дали некој кандидат е квалификуван за местото и дали може да биде добар извршител, дали поседува способности, вештини и искуства кои ќе помогнат на организацијата да ги оствари нејзините цели. Доколку повеќе од еден кандидат ги задоволува овие два услови, менаџерите мора да определат кои кандидати се со поголема веројатност да бидат подобри извршители од другите.

Управување со недискриминација и диверзитет при вработувањето

Во управување со недискриминација и диверзитет при вработувањето спаѓаат: објавување на огласи за работа, регрутирање на нови кандидати, вработување на нови кандидати. Спротивно на законот е работодавачот да објави оглас, кој покажува предност за или обесхрабрува неког да аплицира за работа, судејќи по неговата или нејзината раса, боја, религија, пол (вклучувајќи ги и родов идентитет, сексуална ориентација, и бременост), националност, возраст, инвалидитет или генетски информации.

Работодавачот не може да носи одлуки за вработување врз основа на стереотипи и претпоставки за една личност според неговата/нејзината раса, боја, религија, пол (вклучувајќи ги и родов идентитет, сексуална ориентација, и бременост), националност, возраст, инвалидитет или генетски информации

6.2 Хипотетичка рамка

Генерална хипотеза:

Влијанието на човечките ресурси (по број и квалификуваност) кои ќе бидат одговорни за извршување на работните задачи доведува до намалување на трошоците и квалитетот за работа во организацијата, а со тоа градење на успешна организација.

Посебни хипотези

1. Јасно дефинирање на работните цели и задачи на организацијата придонесуваат да се согледа правилното извршување на задачи од страна на вработените.
2. Анализа на потреби од вештини на пазарот на трудот нуди големи можности за доаѓање до соодветен кадар.
3. Обезбедување на соодветен кадар (по број и квалификуваност) доведува до успешно извршување на работните задачи во организацијата

Поединечни хипотези

- 1.1 Организацијата да има опис на работни места, воспоставена организациона структура, да има постапки за работа се услови за успешно функционирање на една организација.

- 1.2 Креирање на план за обуки како средство за создавање на потребен кадар кој ќе може да одговори на идните променливи движења.
- 2.1 Истражувањето на пазарот на труд обезбедува на одредени краткорочни показатели за очекувањата на организациите во однос на новите вработувања и потребите од вештини со кои треба да располагаат лицата.
- 2.2 Почитување на законските одредби за можности при вработување со цел искористување на предностите кои законски се нудат.
- 3.1 Изработка на анализа на обем на работа и утврдување на оптимален број на кадри (AOP).
- 3.2 Утврдување на методите на селекција и регрутација за вработување со осврт кон еднаквите можности за вработување.

Индикатори:

- Јасно дефинирање на работните цели и задачи на организацијата
- Анализа на потреби од вештини на пазарот на трудот
- Обезбедување на соодветен кадар (по број и квалификуваност)
- Организацијата да има опис на работни места, воспоставена организациона структура и постапки за работа
- Креирање на план за обуки како средство за создавање на потребен квалификуван кадар
- Истражување на пазарот на труд
- Почитување на законските одредби за можностите за вработување
- Изработка на анализа на обем на работа
- Утврдување на методите на селекција и регрутација за вработување

Индикатори:

- Правилното извршување на задачи од страна на вработените
- Големи можности за доаѓање до соодветен кадар
- Намалување на трошоците и зголемување на квалитетот за работа
- Услов за успешно функционирање на една организација
- Може да се одговори на идните променливи движења

- Обезбедува одредени краткорочни показатели за очекувањата на организациите во однос на новите вработувања и потребите од вештини со кои треба да располагаат лицата
- Искористување на предностите кои законски се нудат
- Утврдување на оптимален број на кадри
- Еднаквите можности за вработување

6.3 Методи на истражување

Заради исполнување на целите, ќе се применуваат аналитичкиот метод, индуктивно-дедуктивниот метод, компаративниот, квантитативниот метод, статистички метод и логичкиот метод. При тоа ќе бидат употребени следниве методи и техники: анализа, анкета, статистика и компарација.

Анализата ќе се врши во насока на согледување на вредноста на човечките ресурси (по број и квалификуваност) кои ќе бидат одговорни за извршување на работните задачи. Инструмент на истражувањето: за целите на истражувањето е дизајнира полу-структуриран затворен прашалник (водич за интервју) делумно адаптиран од претходно користени прашалници, а дел од прашањата се составени конкретно за истражувањето. Анкетните прашања се изготвени со соодветни, јасно формулирани и еднозначни прашања, со можност на одговор по пат на заокружување на еден од понудените одговори. Анкетата беше анонимна со цел добивање на пореални одговори.

Испитаниците се претставници од приватни и јавни организации во Република Македонија, во областа на јавна администрација, енергетика, информатички компании, градежни компании и други приватни организации.

Врз собраните податоци е применета статистичка обработка преку користење на компјутерската апликација во табеларни пресметки MS Office Excel, IBM SPSS Statistics, χ^2 -тестот, и коефициентот на контингенција (C). Добиените податоци ќе бидат претставени со користење на табели и соодветни графикони.

Методот на компарација ќе се примени со цел споредба на искажувањата на одговорите на менаџерите и вработените.

6.4 Резултати од истражувањето

Во овој дел е прикажан текот на емпириското истражување поврзано со значењето на човечките ресурси (по број и квалификуваност) со цел градење на успешна организација. Во истражувањето главен акцент се става на анкетата која е спроведена на вработени во неколку банки, јавни и државни институции, приватни компании, енергетски компании и ИТ компании во Скопје.

Со обработка на податоците добиени од истражувањето се дојде до резултати кои треба да дадат подобра слика за тоа какво е значењето на човечките ресурси (по број и квалификуваност) со цел градење на успешна организација. Притоа за експлицитно прикажување на резултатите прашањата се направени во анкетен прашалник со 14 прашања за вработените и менаџерите во организациите како и направен е уснен разговор со дел од анкетираниите. За секое анкетно прашање е направена табела и графички приказ.

Исто така, направена е и компаративна анализа на прашалникот во кој се добиваат сознанија за мислењето на вработените од една страна и менаџерите од друга страна во организациите во однос на делот на вработувањето, дискриминацијата и обуките.

6.4.1 Хи квадрат (χ^2)

χ^2 тестот, кој уште се нарекува Pearson тест, претставува еден од најпознатите непараметарски тестови на база на контингенција. Овој тест е еден од најприменуваните тестови и може да се користи во повеќе различни комбинации каде што има податоци за кои што целта е при емпириско испитување да се измери квалитетот, а резултатите се изразуваат и во фреквенции, а исто така може да се користи кога треба да се испитаат разликите помеѓу групната варијанта на испитуваните и теоретските фреквенции.

χ^2 е збир на квадрирани разлики на испитуваните и очекуваните (теоретски поставените) фреквенции, ставен во однос на очекуваните фреквенции и се пресметува според:

$$\chi^2 = \sum \frac{(f_i - f_o)^2}{f_o}$$

f_i – се испитувани фреквенции добиени од емпириско истражување или експериментирање

f_o - се очекувани (теоретски) фреквенции т.е. фреквенциите кои би ги и очекувале при одредена хипотеза

Доколку пресметаната вредност на χ^2 е поголема од граничната вредност на таблицата која во нашиов случај е 5,991, тогаш констатиравме дека исказите на менаџерите и вработените се разликуваат. Во спротивен случај, кога пресметаната вредност на χ^2 е помала од табличната, тогаш исказите на менаџерите и на вработените не се разликуваат, односно имаат слични искази т.е. исти размислувања.

Како што може да се забележи, со χ^2 –тестот се одредува веројатноста на поврзаност помеѓу две варијабли, а не висината на поврзаност. Висината на поврзаност ја добиваме со користење на коефициентот на контингенција (C) :

$$C = \sqrt{\frac{\chi^2}{N + \chi^2}}$$

Каде што:

χ^2 - пресметана вредност на χ^2

N- вкупен број на фреквенции.

Вредноста на коефициентот на контингенција се движи од 0 до 1, при што колку овој коефициент е поблиску до 1, толку меѓузависниот модалитет на испитуваните вредности е појак. Доколку добиениот коефициент е поблиску до нула, тогаш меѓузависноста не е јака.

Понатаму ќе бидат презентирани резултатите добиени од истражувањето, направените пресметки за χ^2 - тестот и толкување на добиените пресметки. Заради подетално согледување на исказите на менаџерите и вработените, секое прашање ќе биде претставено во табеларно и графички.

6.5 Анализа на резултатите од истражувањето

Прашање бр.1 Дали имате усвоено Кодекс на однесување?

Табела број 8 . Табела за прашање број 1 од прашалникот
Table no.8 Table for question no.1 of the Questionnaire

Дали имате усвоено кодекс на однесување во вашата организација?	
Одговори	Процент
Да	95,3%
Не	4,7%
Вкупно	100,0%

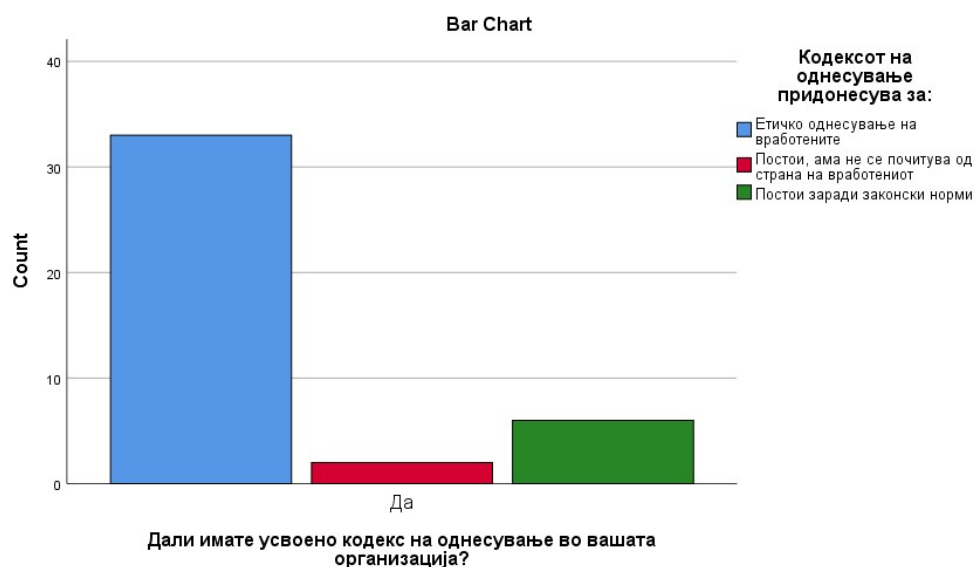
Од добиените резултати може да се донесе заклучок дека мал е процентот од организациите кои немаат усвоено Кодекс на однесување, односно како и што може да се види од резултатите од табелата, 95% од испитаниците одговориле дека се запознаени со кодексот на однесување во нивната организација. Кодексот на однесување претставува водич за постапките во организацијата во кој се дефинираат правила за придржување кон законите и стандардите на етиката и принципите за насочување на директорите и вработените во организацијата.

Резултатите од анализата покажуваат на голема свесност на организациите за важноста од постоењето на кодекс на однесување во работата.

Прашање бр.2 Кодексот на однесување придонесува за:

Табела број 9. Табела за прашање број 2 од прашалникот
Table no.9 Table for question no.2 of the Questionnaire

Кодексот на однесување придонесува за:			Вкупно
Етичко однесување на вработените	Постои, ама не се почитува од страна на вработениот	Постои заради законски норми	
80%	5%	15%	100%



Графикон број .5 Графикон за прашање број 2 од прашалникот

Chart no.5 Chart for question no.2 of the Questionnaire

Најголем број од испитаниците сметаат дека кодексот на однесување придонесува за етичкото однесување на вработените односно како еден вработен треба да се однесува во организацијата. Етиката води кон создавање на морални вредности кои претставуваат моќна сила за доброто однесување внатре, но и надвор од организацијата. Многу е важно менаџерите и вработените да работат етички и коректно, и доколку не си веруваат меѓу себе, тоа може да доведе кон постојано преговарање и нагудување што во голема мера е непродуктивно и се намалува ефикасноста и ефективноста во работењето.

Прашање бр.3 Како го утврдувате бројот на вработени во компанијата ?

Табела број 10 . Табела за прашање број 3 од прашалникот

Table no.10 Table for question no.3 of the Questionnaire

Како се утврдува потребниот број на вработени во вашата организацијата?	
Одговори	Процент
Се врши анализа на потребите за вработување за наредната година	44,2%
Се вработува откако ќе се јави недостаток на вработени и работата ќе почне да заостанува	55,8%
Вкупно	100,0%



Графикон број 6. Графикон за прашање број 3 од прашалникот
Chart no.6 Chart for question no.3 of the Questionnaire

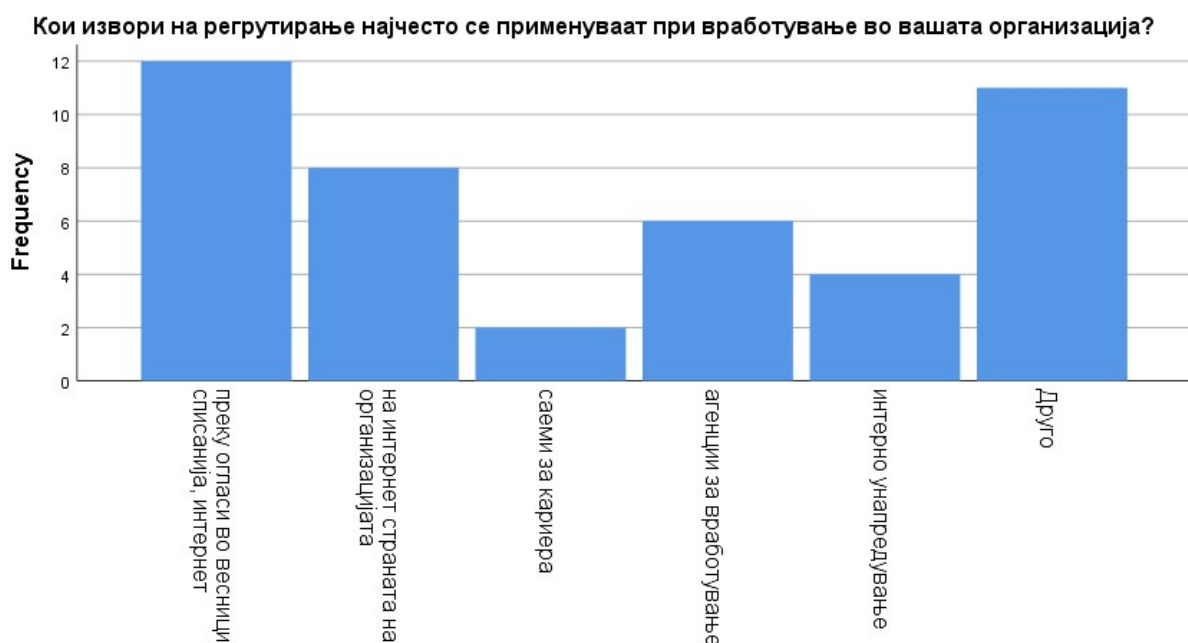
Резултатите од анализата укажуваат на тоа дека процесот на регрутирање во организациите започнува откако ќе се јави недостаток на вработени, додека пак, мал број на организации вршат анализа на потребите за вработување за наредната година. Ова покажува дека организациите треба да посветат посебно внимание на оваа проблематика и да ја сфатат важноста на планирањето на вработените по број и квалификации која директно влијае на ефикасното работење.

Анализата за вработување се користи за да ја предвиди и планира идниот обем на работа и вештини кои би биле потребни во една организација. Анализата треба да се користи како основа за вработување и обука на вработените, кое би водело кон остварување на целите која ги има една организација.

Прашање бр. 4 Кои извори на регрутирање најчесто се применуваат при вработување во вашата организација?

Табела број 11 Табела за прашање број 4 од прашалникот
Table no.11 Table for question no.4 of the Questionnaire

Кои извори на регрутирање најчесто се применуваат при вработување во вашата организација?	
Одговори	Процент
преку огласи во весници, списанија, интернет	27,9%
на интернет страната на организацијата	18,6%
саеми за кариера	4,7%
агенции за вработување	14,0%
интерно унапредување	9,3%
Друго	25,6%
Вкупно	100,0%



Кои извори на регрутирање најчесто се применуваат при вработување во вашата ...

Графикон број 7. Графикон за прашање број 4 од прашалникот

Chart no.7 Chart for question no.4 of the Questionnaire

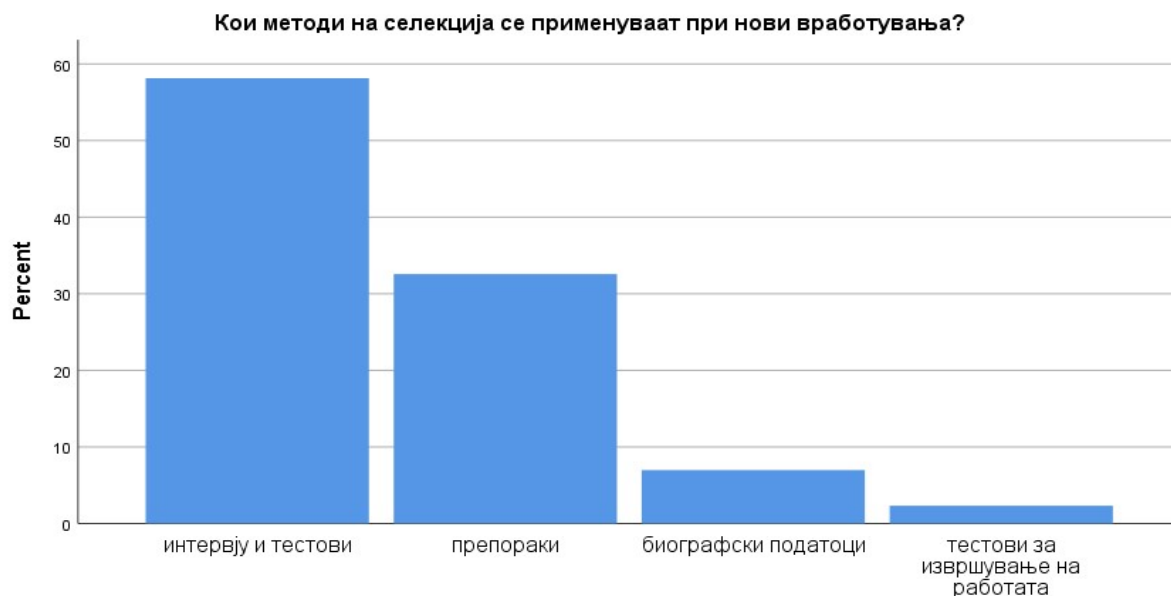
Во однос на изворите на регрутирање кои се применуваат во организациите во Република Македонија, анализите укажуваат дека најчест начин на користење е огласувањето во весници, списанија и интернет, односно 28% од испитаниците го избрале како извор на регрутирање. Поради големото користење на интернет, кандидатите најчесто го користат овој метод на регрутирање.

Со дури, 25,6% од анкетираниите имаат избрано Друго, односно голем дел од нив одговориле дека како извори на регрутирање кои се применуваат во нивната организација се познанствата, списоци за вработување, вработување на дете на вработен, и слично, со што не знаци дека кандидатот ќе биде добар за тоа работно место. Ова укажува дека во Република Македонија, организациите треба да посветат посериозно внимание и да бидат свесни за важноста за вработување на квалификувани кандидати кое директно ќе влијае на нивното успешно работење.

Прашање бр.5 Кои методи на селекција се применуваат при нови вработувања?

Табела број 12. Табела за прашање број 5 од прашалникот
Table no.12 Table for question no.5 of the Questionnaire

Кои методи на селекција се применуваат при нови вработувања?	
Одговори	Процент
интервју и тестови	58,1%
Препораки	32,6%
биографски податоци	7,0%
тестови за извршување на работата	2,3%
Вкупно	100,0%



Кои методи на селекција се применуваат при нови вработувања?

Графикон број 8. Графикон за прашање број 5 од прашалникот

Chart no.8 Chart for question no.5 of the Questionnaire

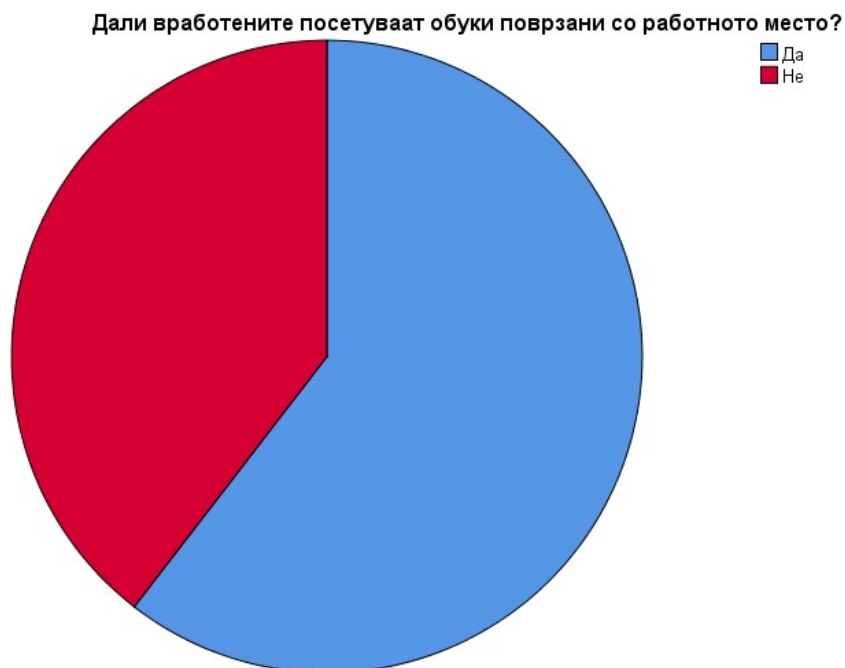
Од методите за селекција 58% припаѓаат на интервјуата и тестовите, но најчесто се применуваат повеќе методи во комбинација, како што се интервјуата, тестовите, препораките и биографските податоци. Резултатите укажуваат дека при процесот на селекција, препораките од претходно работно место во голема мера влијаат за донесување одлука за вработување во процесот на селекција.

При процесот на селекција, единиците за човечки ресурси можат да добијат информации за кандидатот и тоа со примена на тестовите се откриваат способностите и знаењата на кандидатите, преку интервјуа се добиваат информации за личните карактеристики на кандидатот и за тоа дали може да се вклопи во работната средина, преку препораките може да се процени успешноста на кандидатот во претходното работно место, и слично. Менаџерот и единицата за човечки ресурси, во зависност од видот на работата, ќе одлучат каков вид на интервју и тестови ќе применуваат на новиот вработен.

Прашање бр.6 Дали вработените посетуваат обуки поврзани со работното место?

Табела број 13 . Табела за прашање број 6 од прашалникот
Table no.13 Table for question no.6 of the Questionnaire

Дали вработените посетуваат обуки поврзани со работното место?	
Одговори	Процент
Да	60,5%
Не	39,5%
Вкупно	100,0%



Графикон број 9. Графикон за прашање број 6 од прашалникот
Chart no.9 Chart for question no.6 of the Questionnaire

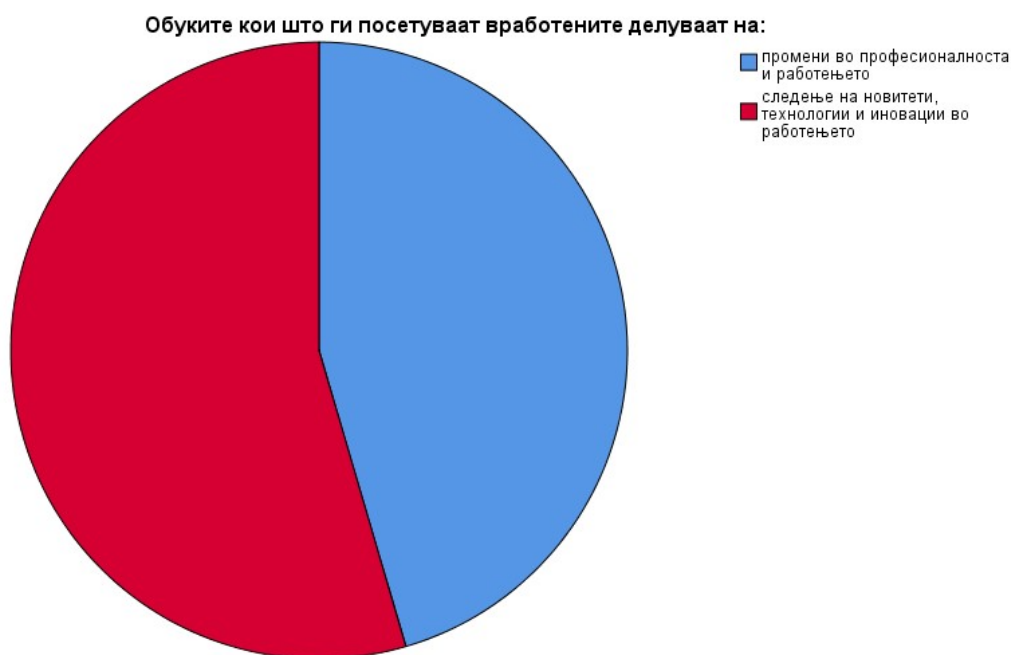
Резултатите укажуваат на тоа дека поголем дел од организациите се посветени и заинтересирани за обука и развој на вештините и способностите на вработените во нивната организација, но и мотивацијата која вработените ја добиваат за надградба во нивните знаења. Оние организации кои што не вршат обуки на вработените, мислат дека тоа е трошок за организацијата. Преку обуката вработените се учат да ги извршуваат нивните тековни работи и им помага да стекнат знаење и вештини потребни да бидат ефективни во извршувањето на својата работа.

Вреднувањето на луѓето, признавањето на нивниот придонес може да влијае позитивно на квалитетот на извршувањето на работата. Задоволувањето на потребите за развој и креативна и продуктивна работа им дава можност на вработените континуирано да ги зголемат своите вештини и способности.

Прашање бр.7 Обуките кои што ги посетуваат вработените делуваат на:

Табела број 14 . Табела за прашање број 7 од прашалникот
Table no.14 Table for question no.7 of the Questionnaire

Обуките кои што ги посетуваат вработените делуваат на:	
	Процент
промени во професионалноста и работењето	50%
следење на новитети, технологии и иновации во работењето	49%
Немаат никаква корист во работењето (обуката е губење време)	1%
Вкупно	100%



Графикон број 10. Графикон за прашање број 7 од прашалникот

Chart no.10 Chart for question no.7 of the Questionnaire

Од одговорите на ова прашање може да се согледа мислењето на вработените кои јасно укажуваат дека посетата на обуки и тоа како е важно за секој вработен, со оглед на тоа дека пола од нив се изјасниле дека обуките придонесуваат кон промени во професионалноста и работењето, а втората половина се изјаснила дека обуките се насочени кон следење на новитети, технологии и иновации во работењето. При тоа, мал број од испитаниците одговориле дека “Немаат никаква корист во работењето (обуката е губење време)”.

Организационите единици за човечки ресурси, заедно се непосредните менаџери, треба да се посветат сериозно на задоволување на потребите на вработените за стекнување на нови знаења и технологии, со оглед на тоа дека човечките ресурси се ресурс во организацијата кој е обновлив и кој треба постојано да се надградува.

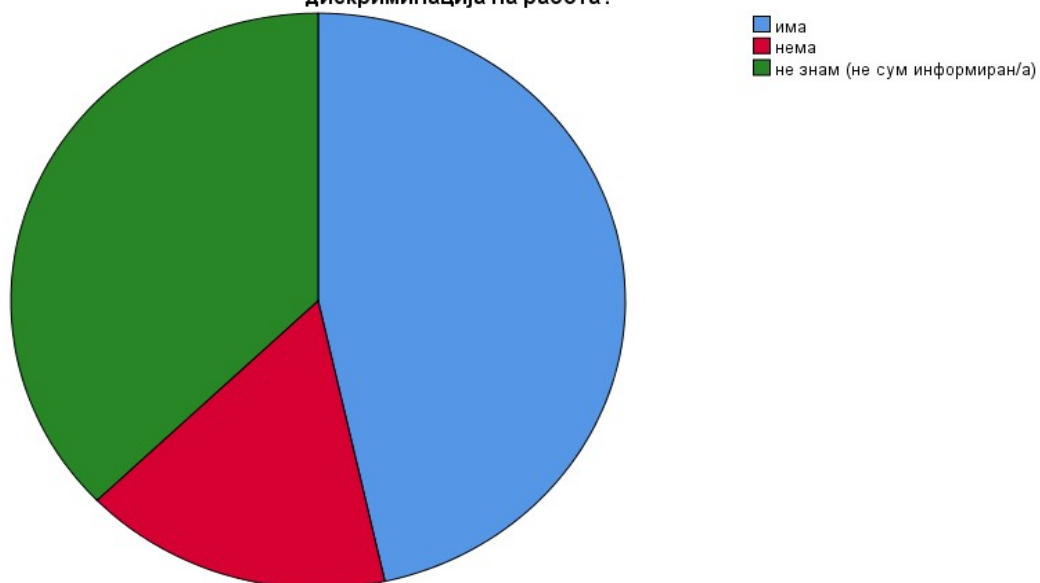
Со оглед на тоа дека одговорите на претходното прашање уште еднаш ја потврдуваат важноста на обуките за вработените, со високиот процент на одговорите на ова прашање може да се види каков е придонесот од обуките на вработените.

Прашање бр.8 Дали имате пишани процедури преку кои вработените ќе можат да се информираат за забраната за дискриминација на работата?

Табела број 15 . Табела за прашање број 8 од прашалникот
Table no.15 Table for question no.8 of the Questionnaire

Дали имате пишани процедури преку кои вработените ќе можат да се информираат за забраната за дискриминација на работа?	
Одговори	Процент
Има	46,5%
Нема	16,3%
не знам (не сум информиран/а)	37,2%
Вкупно	100,0%

Дали имате пишани процедури преку кои вработените ќе можат да се информираат за забраната за дискриминација на работа?



Графикон број 11 Графикон за прашање број 8 од прашалникот

Chart no.11 Chart for question no.8 of the Questionnaire

Од резултатите се гледа дека голем дел од организациите се свесни за прашањето за дискриминација на работното место, односно за забраната на дискриминација по различни основи. Практики на дискриминација, по било кој основ (расно или етничко потекло, боја на кожата, полот, возраста, здравствената состојба, односно инвалидност или социјалното потекло, статус на семејството, имотна состојба, полова насоченост или заради други лични околности), не смеат да се употребуваат при процесите на вработување односно при објавување на огласи за работа, регрутирање на нови кандидати, вработување на нови кандидати. Прашањето на дискриминација е исто така прашање на здравје и безбедност при работа.

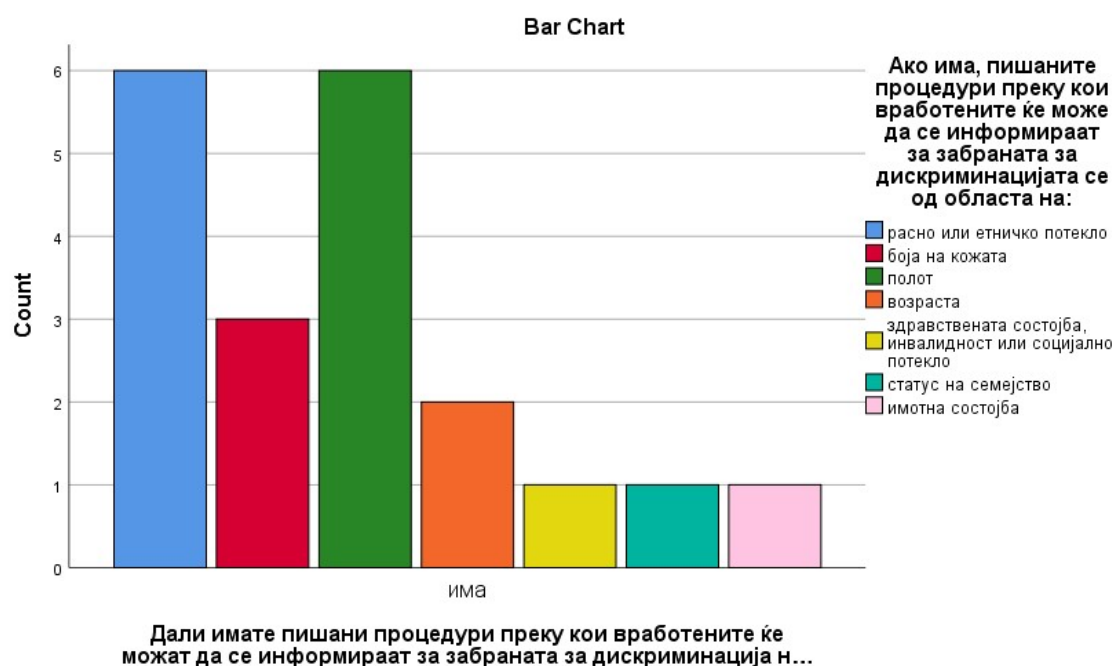
При тоа голем е процентот на неинформираноста на вработените за практиките и забраната на дискриминација на работно место. Големiot процент од 37% укажува на фактот дека можеби постапки на дискриминација се случува на работните места, а вработените не се свесни за тие постапки. Сериозноста на ова е голема и може да се реагира само преку едукација на вработените, но и лицата кои бараат работа, за правата и забраната во однос на дискриминација на работно место.

Прашање бр.9 Пишаните процедури преку кои вработените ќе може да се информираат за забраната за дискриминацијата се од областа на:

Табела број 16 . Табела за прашање број 9 од прашалникот

Table no.16 Table for question no.9 of the Questionnaire

Пишаните процедури преку кои вработените ќе може да се информираат за забраната за дискриминацијата се од областа на:							Вкупно
расно или етничко потекло	боја на кожата	полот	возраста	здравствената состојба, инвалидност или социјално потекло	статус на семејство	имотна состојба	
30%	15%	30%	10%	5%	5%	5%	100%



Графикон број 12. Графикон за прашање број 9 од прашалникот
Chart no.12 Chart for question no.9 of the Questionnaire

Резултатите покажуваат дека информациите за забраната за дискриминација, најчесто се препознаени во областа на расно или етничко потекло како и дискриминација во однос на полот. При тоа, организацијата не смее вработениот или кандидатот за работно место да го става во нееднаква положба по било која основа. Организациите треба да развијат пишани процедури со што полесно ќе можат да ги заштитат вработените од проблеми кои може да произлезат од дискриминацијата.

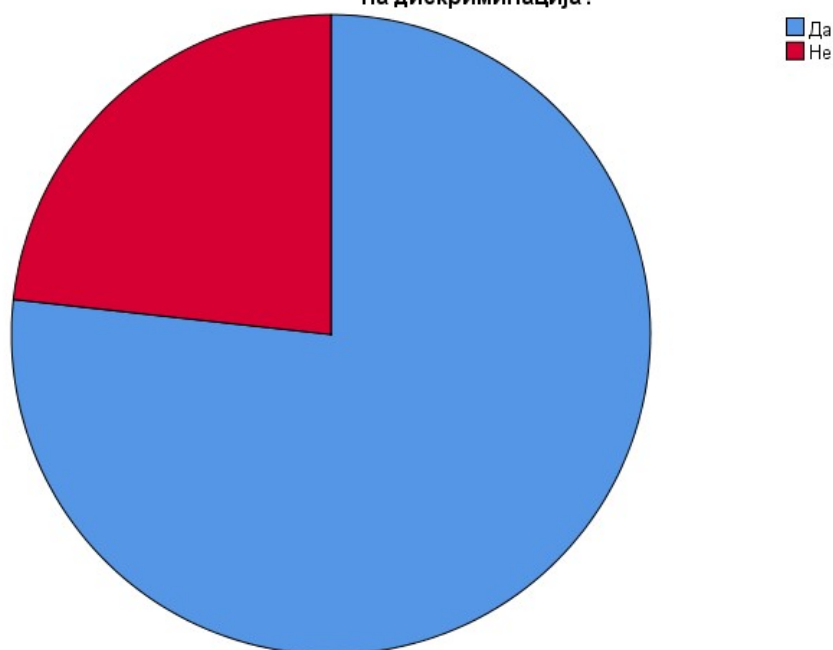
Организациите треба да вработуваат луѓе врз основа на нивната способност да ја извршуваат работата, без оглед на неговата/нејзината раса, боја, религија, пол (вклучувајќи ги и родов идентитет, сексуална ориентација, и бременост), националност, возраст, инвалидитет или генетски информации.

Прашање бр.10 Дали при процесот на вработување се почитува принципот на еднаков третман кој подразбира забрана на дискриминација?

Табела број 17 . Табела за прашање број 10 од прашалникот
Table no.17 Table for question no.10 of the Questionnaire

Дали при процесот на вработување се почитува принципот на еднаков третман кој подразбира забрана на дискриминација?	
Одговори	Процент
Да	76,7%
Не	23,3%
Вкупно	100,0%

Дали при процесот на вработување се почитува принципот на еднаков третман кој подразбира забрана на дискриминација?



Графикон број 13. Графикон за прашање број 10 од прашалникот
Chart no.13 Chart for question no.10 of the Questionnaire

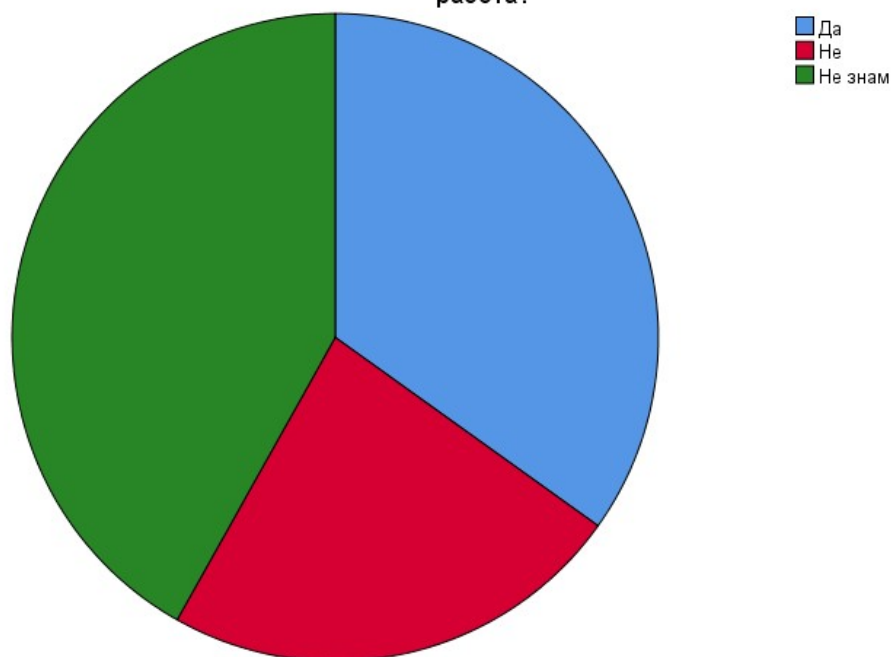
Резултатите покажуваат дека при процесот на вработување во голема мера или поточно 77% од испитаниците се изјасниле дека се почитува принципот на еднаков третман кој подразбира забрана на дискриминација. Со оглед на тоа дека согласно Законот на работни односи, при процесот на вработување треба да се почитува принципот на еднаков третман и еднакви можности, вработените и организациите треба да се повеќе информирани за забраната на дискриминација и за последиците од непочитувањето на истата. Работодавачот не може да носи одлуки за вработување врз основа на стереотипи и претпоставки за една личност според неговата/нејзината раса, боја, религија, пол (вклучувајќи ги и родов идентитет, сексуална ориентација, и бременост), националност, возраст, инвалидитет или генетски информации.

Прашање бр.11 Дали имате назначено лице во вашата организација до кое може да се пријават проблеми по однос на дискриминација на работа?

Табела број 18 . Табела за прашање број 11 од прашалникот
Table no.18 Table for question no.11 of the Questionnaire

Дали имате назначено лице во вашата организација до кое може да се пријават проблеми по однос на дискриминација на работа?	
Одговори	Процент
Да	34,9%
Не	23,3%
Не знам	41,9%
Вкупно	100,0%

Дали имате назначено лице до кое може да се пријават проблеми по однос на дискриминација на работа?



Графикон број 14. Графикон за прашање број 11 од прашалникот
Chart no.14 Chart for question no.11 of the Questionnaire

Со цел да се заштитат од дискриминација, организациите треба да предвидат и можност да известување на дискриминација од страна на вработените. Со оглед на тоа дека околу 35% од испитаниците се информирани за тоа дека има назначено лице до кое

може да се пријави дискриминација во нивната организација, 42% незнаат дали има назначено лице и околу 23% немаат назначено лице кое би било одговорно за примање на пријавите за дискриминација, укажува на слабата информираност и заинтересираност на организациите за заштита од дискриминација на работно место. Организациите треба да назначат лице/лица до кои може да се пријавуваат жалби и прашања во однос на дискриминацијата. Вработените треба да знаат дека нема да бидат казнети за пријавување на дискриминација и дека нивните податоци ќе бидат заштитени, дека соодветно ќе се постапи за пријава за дискриминација и за статусот на жалбата од текот на истрагата ќе го известуваат лицето кое пријавило.

Прашање бр.12 Назначувањето на лице до кое ќе може да се пријавува и ќе биде одговорно за постапување по однос на пријавите за дискриминација треба да е дел од:

Табела број 19 . Табела за прашање број 12 од прашалникот
Table no.19 Table for question no.12 of the Questionnaire

Лицето одговорно за постапување по однос на пријавите за дискриминација треба да е дел од:	
Одговори	Процент
менаџерска структура	100,0%
неменаџерска структура	0%

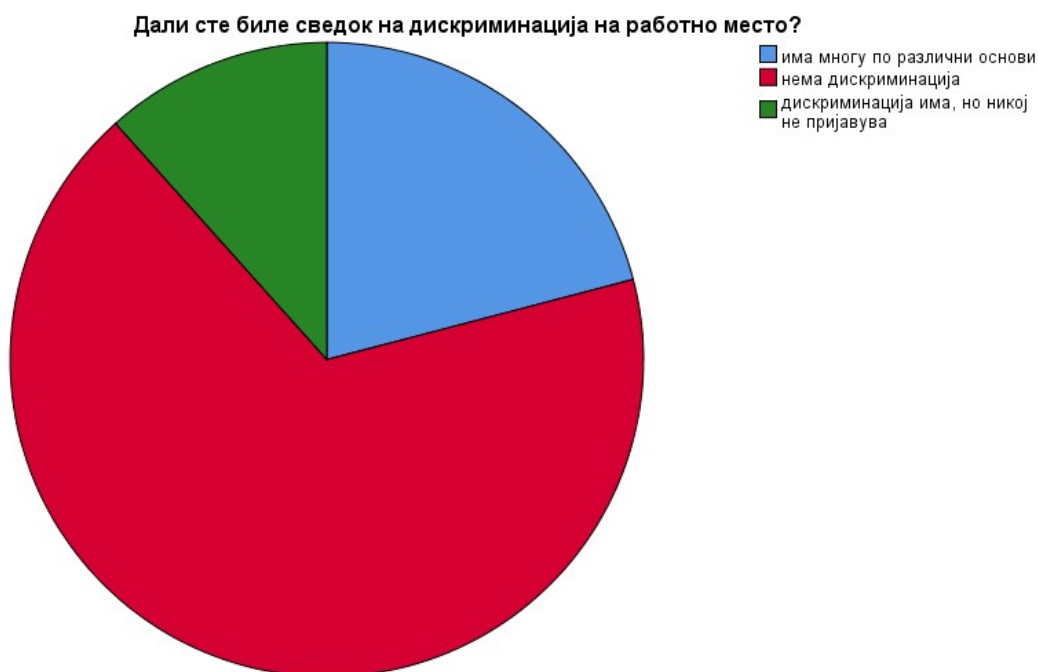
Организацијата може да се назначи повеќе лица до кои може да се пријавуваат жалби и прашања во однос на дискриминацијата (доколку е можно), но резултатите укажуваат дека треба да се предвиди можност за директно пријавување на дискриминација кај менаџерите. Високата наклонетост за предвидување на можноста за пријавување на дискриминација кај менаџерите е под претпоставка дека истите соодветно ќе постапат за пријавената дискриминација, односно имаат моќ и авторитет за да делуваат и да ги променат дискриминационите постапки. При тоа, треба да се земат во предвид и можноста за пријавување на дискриминација на менаџерите на повеќе ниво, ниско, средно и високо ниво, со цел да се избегне директен конфликт меѓу вработен и непосредниот претпоставен. Исто така, чувството за дискреција и анонимност за пријавата треба да биде загарантирано.

Прашање бр.13 Дали сте биле сведок на дискриминација на работно место?

Табела број 20 . Табела за прашање број 13 од прашалникот

Table no.20 Table for question no.13 of the Questionnaire

Дали сте биле сведок на дискриминација на работно место?	
	Процент
има многу по различни основи	20,9%
нема дискриминација	67,4%
дискриминација има, но никој не пријавува	11,6%
Вкупно	100,0%



Графикон број 15. Графикон за прашање број 13 од прашалникот

Chart no.15 Chart for question no.13 of the Questionnaire

Дури 67% од испитаниците одговориле дека не биле сведоци на дискриминација на работно место. Исто како и во претходните прашања, и овде може да се заклучи дека постапки на дискриминација можеби постојат на работните места, но вработените не се свесни и неможат да ги препознаат за тие постапки. Слабата информираност за забраната на дискриминација треба да се унапреди и да се едуцираат луѓето, со цел да можат да откријат/препознаат и да знаат како и каде да пријават дискриминација.

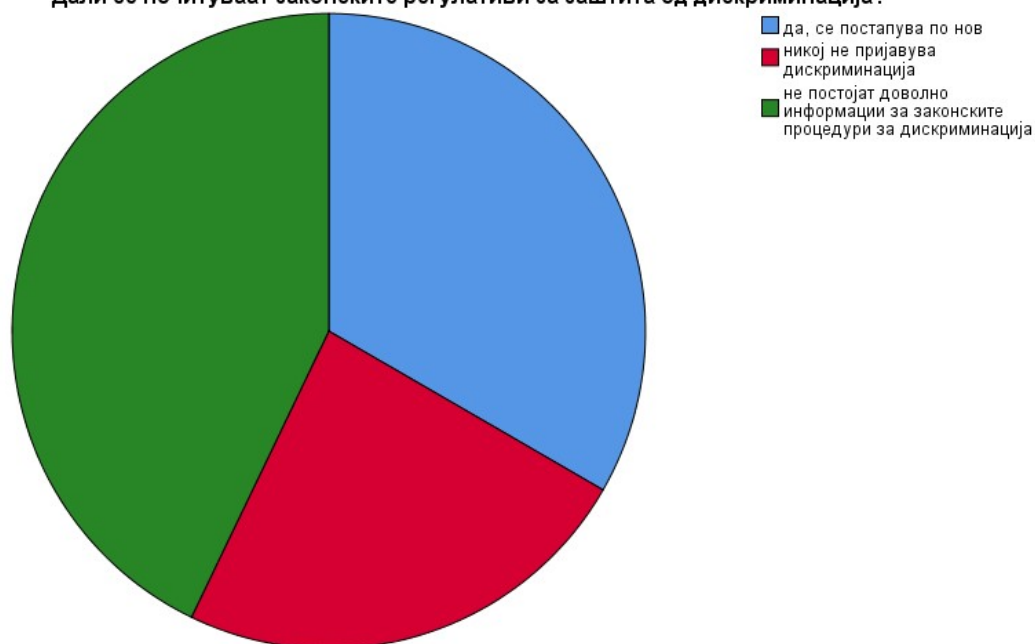
Високиот 21% на постоење на дискриминација уште еднаш го потврдува фактот дека постои слаба информираност и заинтересираност на организациите за заштита од дискриминација на работно место, како и на непочитување на законските одредби.

Прашање бр.14 Дали се почитуваат законските регулативи за заштита од дискриминација?

Табела број 21 . Табела за прашање број 14 од прашалникот
Table no.21 Table for question no.14 of the Questionnaire

Дали се почитуваат законските регулативи за заштита од дискриминација?	
Одговори	Процент
да, се постапува по нов	33
никој не пријавува дискриминација	24
не постојат доволно информации за законските процедури за дискриминација	43
Вкупно	100

Дали се почитуваат законските регулативи за заштита од дискриминација?



Графикон број 16 Графикон за прашање број 14 од прашалникот
Chart no.16 Chart for question no.14 of the Questionnaire

Резултатите од ова прашање укажуваат дека се потребни законски измени по однос на прашањето за забрана за дискриминација и еднакви можности. Особено потребни се законски измени во делот на развивање на пишани процедури преку кои вработените ќе може да се информираат за забраната за дискриминацијата како и во однос на обврската да се назначи лице/а до кое може да се пријават проблеми по однос на дискриминација на работа.

Постоењето на пишани процедури/правила на работа значи да се развијат јасни правила со кои ќе се избегнат и заштитат вработените и менаџерите од проблеми кои може да произлезат од дискриминацијата. При евентуално известување за дискриминација, треба да се предвидат можности за пријавување на истата, односно да се јасни постапките како и до кого може да се пријави дискриминација, како и следење на понатамошните постапки. Лицата кои биле сведоци на дискриминација или биле дискриминирани по било која основа, треба да имаат и да ја исполнат својата обврска да пријават за дискриминацијата.

Компаративна анализа на прашалникот меѓу менаџерите и вработените во организациите

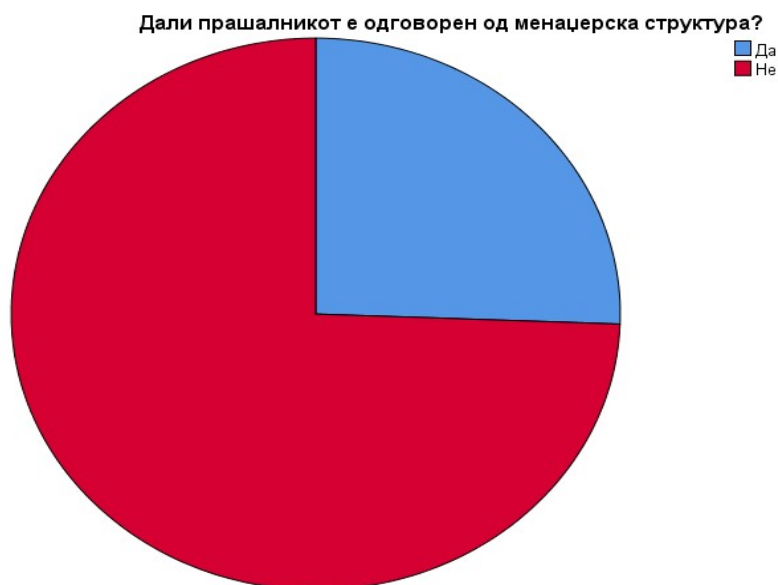
Во понатамошниот дел направена е и компаративна анализа на прашалникот во кој се добиваат сознанија за мислењето на вработените од една страна и менаџерите од друга страна во организациите во однос на делот на вработувањето, дискриминацијата и обуките, за на тој начин да добиеме слика за информираноста на вработените за работните постапки и задоволството во работата.

При тоа, направена е поделба на анкетираниите лица на:

- “Да – менаџери“
- “Не – неменаџери“

Компаративна анализа табела бр.22
Comparative analysis table no.22

Дали прашалникот е одговорен од менаџерска структура?	
	Процент
Менаџери	26%
Неменаџери	74%
Вкупно	100%

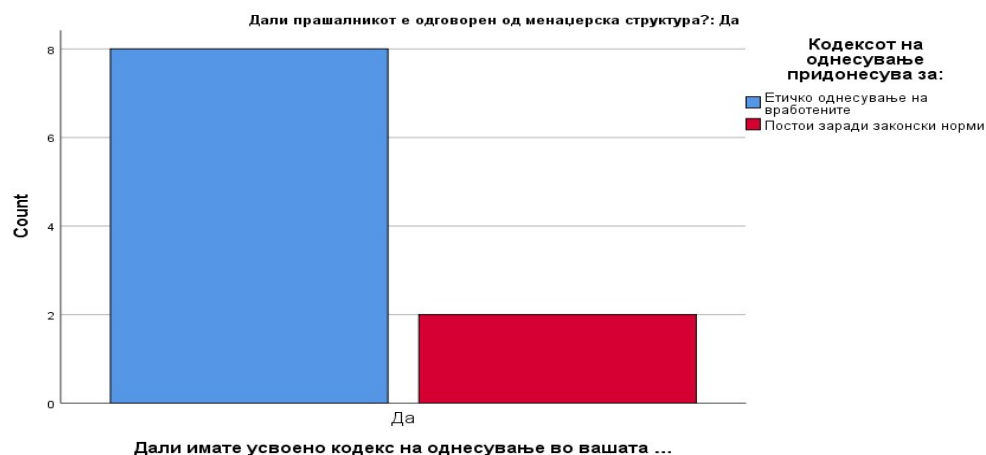


Графикон бр. 17
Chart no.17

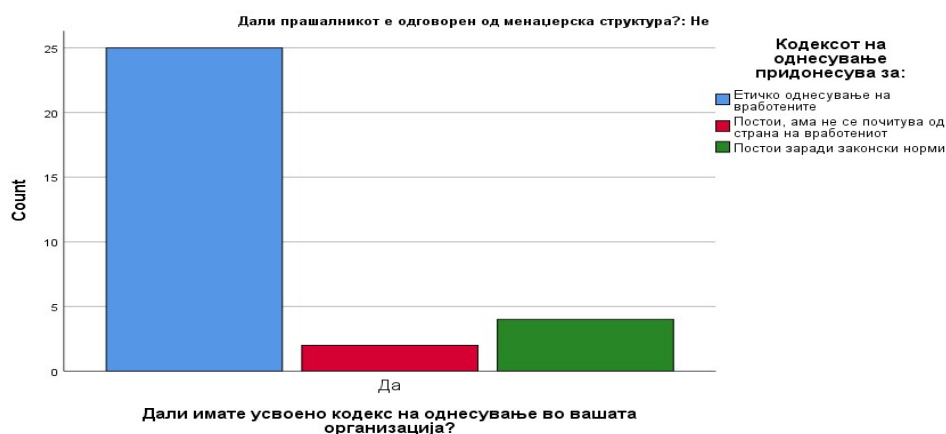
Врз основа на претходната анализа, направена е поделба на менаџерски и неменаџерски персонал во една организација, каде што од испитаниците кои учествуваа во одговарањето на овој прашалник, 25% се од менаџерска структура, а 74% се неменаџерска структура. Брз база на поделбата на менаџери и неменаџери ќе се прави и соодветна компаративната анализа.

Според тоа беше поставено следново прашање: Кодексот на однесување придонесува на:

- а) Етичко однесување на вработените
- б) Постои, ама не се почитува од страна на вработениот
- с) Постои заради законски норми



Графикон бр. 18 Chart no.18



Графикон бр. 19 Chart no.19

Ова прашање го анализира влијанието и придонесот на кодексот на однесување во организацијата. Табелата со добиени одговори од менаџерите и неменаџерите се:

Табела бр 23. Кодексот на однесување придонесува на – според исказите на менаџерите и неменаџерите

Table no 23. Code of conduct contribution in – according to the statements by managers and nonmanagers

		Менаџери	Неменаџери
		%	%
Кодексот на однесување придонесува на	Етичко однесување на вработените	80%	81%
	Постои, ама не се почитува од страна на вработениот	0%	6%
	Постои заради законски норми	20%	13%
	Вкупно	100%	100%

Во согласност со χ^2 – тестот, на добиените квантитативно изразени одговори на ова прашање извршивме пресметки, со цел да ја добиеме χ^2 вредноста и да ја споредиме со теоретската вредност.

Табела бр.24 Апсолутни вредности од исказите на менаџерите и неменаџерите за тоа што придонесува кодексот на однесување во организацијата

Table no.24 Absolute values of the statements of the managers and nonmanagers about the contribution of the code of conduct in the organizations

Испитаници	Менаџери	Неменаџери
Етичко однесување на вработените	80%	80%
Постои, ама не се почитува од страна на вработениот	0	6%
Постои заради законски норми	20%	14%
Вкупно	100%	100%

Табела бр.25 Добиени теоретски вредности од исказите на менаџерите и неменаџерите за тоа што придонесува кодексот на однесување во организацијата

Table no.25 Obtained theoretical values of the statements of the managers and nonmanagers about the contribution of the code of conduct in the organizations

Испитаници	Менаџери	Неменаџери
Етичко однесување на вработените	80%	80%
Постои, ама не се почитува од страна на вработениот	0	4%
Постои заради законски норми	20%	16%
Вкупно	100%	100%

Откако ги извршивме потребните пресметки ги добивме следниве вредности за χ^2 и коефициентот на контингенција:

Табела бр.26 Пресметка на χ^2 вредноста според исказите на менаџерите и неменаџерите за тоа што придонесува кодексот на однесување во организацијата

Table no.26 Calculation of the χ^2 value by the statements of the managers and nonmanagers about the contribution of the code of conduct in the organizations

f1	f0	f₁-f₀	(f₁-f₀)²	(f₁-f₀)²/f0
8	8	0	0	0,000
25	25	0	0	0,000
0	0	0	0	0,488
2	2	0	0	0,157
2	1	1	0	0,197
4	5	-1	0	0,063
				X² = 0,906

$$X^2_{0,05}=5,991$$

$$X^2=0,906$$

$$X^2 < X^2_{0,05}$$

$$C=0,14$$

Од резултатите може да се види дека пресметаната вредност на X^2 изнесува 0,906 и е помала од табличната вредност на прагот на значајност 0,05 кој изнесува $X^2=5,991$. Од тука може да се заклучи дека не постои разлика во одговорите на менаџерите и неменаџерите и дека кодексот на однесување во најголем дел придонесува за етичко однесување на вработените.

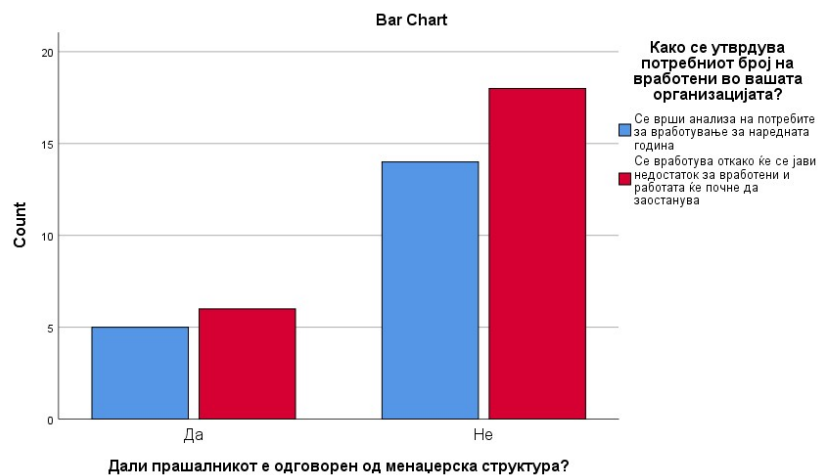
Додека пак, коефициентот на контингенција C , кој ја покажува висината на јачината на поврзаност меѓу одговорите на менаџерите и неменаџерите, во овој случај покажува вредност од 0,14, односно многу слаба поврзаност.

Од табеларните прикази се гледа дека најголем дел и од менаџерите и неменаџерите сметаат дека кодексот на однесување делува на етичкото однесување со што уште една се укажува на важноста од постоењето на кодекс на однесување во организацијата. Додека пак, и менаџерите и неменаџерите, дале најмалку одговори дека кодексот на однесување постои, ама не се почитува од страна на вработениот. Што значи дека правилата кои се пропишуваат во кодексот на однесување претставуваат насока и водич на однесувањето на вработените кој во голема мера е прифатен и од страна на менаџерите и неменаџерите.

Во однос на ова прашање нема разлика во одговорите на менаџерите и неменаџерите се едногласни дека постоењето на кодексот на однесување во организацијата може единствено поволно да влијае на работната клима во организацијата.

Според тоа беше поставено следново прашање: Како се утврдува потребниот број на вработени во вашата организацијата?

- Се врши анализа на потребите за вработување за наредната година
- Се вработува откако ќе се јави недостаток за вработени и работата ќе почне да заостанува



Графикон бр. 20 Chart no.20

Ова прашање го анализира начинот на кој се утврдува потребниот број на вработени во организациите. Табелата со добиени одговори од менаџерите и неменаџерите се:

Табела бр.27 Како се утврдува потребниот број на вработени во вашата организацијата?
– според исказите на менаџерите и неменаџерите

Table no.27 How do you determinate the number of employees in your organization? –
according to the statements by managers and nonmanagers

		Менаџери	Неменаџери
		%	%
Како се утврдува потребниот број на вработени во вашата организацијата?	Се врши анализа на потребите за вработување за наредната година	45%	44%
	Се вработува откако ќе се јави недостаток за вработени и работата ќе почне да заостанува	55%	56%
	Вкупно	100%	100%

Во согласност со χ^2 – тестот, на добиените квантитативно изразени одговори на ова прашање извршивме пресметки, со цел да ја добиеме χ^2 вредноста и да ја споредиме со теоретската вредност.

Табела бр.28 Апсолутни вредности од исказите на менаџерите и неменаџерите за тоа што придонесува кодексот на однесување во организацијата

Table no.28 Absolute values of the statements of the managers and employees about the contribution of the code of conduct in the organizations

Испитаници	Менаџери	Неменаџери
Се врши анализа на потребите за вработување за наредната година	45%	44%
Се вработува откако ќе се јави недостаток за вработени и работата ќе почне да заостанува	55%	56%
Вкупно	100%	100%

Табела бр.29 Добиени теоретски вредности од исказите на менаџерите и неменаџерите за тоа што придонесува кодексот на однесување во организацијата

Table no.29 Obtained theoretical values of the statements of the managers and nonmanagers about the contribution of the code of conduct in the organizations

Испитаници	Менаџери	Неменаџери
Се врши анализа на потребите за вработување за наредната година	45%	44%
Се вработува откако ќе се јави недостаток за вработени и работата ќе почне да заостанува	55%	56%
Вкупно	100%	100%

Откако ги извршивме потребните пресметки ги добивме следниве вредности за χ^2 и коефициентот на контингенција:

Табела бр.30 Пресметка на χ^2 вредноста според исказите на менаџерите и неменаџерите за тоа што придонесува кодексот на однесување во организацијата

Table no.30 Calculation of the χ^2 value by the statements of the managers and nonmanagers about the contribuion of the code of conduct in the organizations

f_1	f_0	$f_1 - f_0$	$(f_1 - f_0)^2$	$(f_1 - f_0)^2 / f_0$
5	5	0	0	0,004
14	14	0	0	0,001
6	6	0	0	0,003
18	18	0	0	0,001
				$\chi^2 = 0,010$

$$\chi^2_{0,05} = 5,991$$

$$\chi^2 = 0,010$$

$$\chi^2 < \chi^2_{0,05}$$

$$C = 0,014$$

Од резултатите може да се види дека пресметаната вредност на χ^2 изнесува 0,010 и е помала од табличната вредност на прагот на значајност 0,05 кој изнесува $\chi^2 = 5,991$. Од

тука може да се заклучи дека не постои разлика во одговорите на менаџерите и неменаџерите имаат идентични одговори.

Додека пак, коефициентот на контингенција C , кој ја покажува висината на јачината на поврзаност меѓу одговорите на менаџерите и неменаџерите, во овој случај покажува вредност од 0,014, односно многу слаба поврзаност.

Од табеларните прикази добиените резултати покажуваат дека и менаџерите и неменаџерите одговориле дека се пристапува кон процесот на вработување дури откако ќе се јави недостаток на вработени и работата ќе почне да заостанува. Ова укажува на лошиот начин на планирање на вработувањето во една организација при што како последица на сето тоа се појавува и заостанување во работата, неефикасно работење и создавање на други непланирани трошоци.

Според тоа беше поставено следново прашање: Дали вработените посетуваат обуки поврзани со работното место?

- a) Да
- b) Не

Ова прашање го анализира дали вработените посетуваат обуки поврзани со работното место. Табелата со добиени одговори од менаџерите и неменаџерите се:

Табела бр.31 Дали вработените посетуваат обуки поврзани со работното место? – според
исказите на менаџерите и неменаџерите

Table no.31 Did the employees attend training for the work post? – according to the statements
by managers and nonmanagers

		Менаџери	Неменаџери
		%	%
Дали вработените посетуваат обуки поврзани со работното место?	Да	89%	75%
	Не	11%	25%
	Вкупно	100%	100%

Во согласност со χ^2 – тестот, на добиените квантитативно изразени одговори на ова прашање извршивме пресметки, со цел да ја добиеме χ^2 вредноста и да ја споредиме со теоретската вредност.

Табела бр.32 Апсолутни вредности од исказите на менаџерите и неменаџерите за тоа што придонесува кодексот на однесување во организацијата

Table no.32 Absolute values of the statements of the managers and nonmanagers about the contribution of the code of conduct in the organizations

Испитаници	Менаџери	Неменаџери
Да	89%	75%
Не	11%	25%
Вкупно	100%	100%

Табела бр.33 Добиени теоретски вредности од исказите на менаџерите и неменаџерите за тоа што придонесува кодексот на однесување во организацијата

Table no.33 Obtained theoretical values of the statements of the managers and nonmanagers about the contribution of the code of conduct in the organizations

Испитаници	Менаџери	Неменаџери
Да	78%	79%
Не	22%	21%
Вкупно	100%	100%

Откако ги извршивме потребните пресметки ги добивме следниве вредности за χ^2 и коефициентот на контингенција:

Табела бр.34 Пресметка на χ^2 вредноста според исказите на менаџерите и неменаџерите за тоа што придонесува кодексот на однесување во организацијата

Table no.34 Calculation of the χ^2 value by the statements of the managers and nonmanagers about the contribution of the code of conduct in the organizations

f1	f0	f ₁ -f ₀	(f ₁ -f ₀) ²	(f ₁ -f ₀) ² /f0
8	7	1	1	0,117
18	19	-1	1	0,044
1	2	-1	1	0,433
6	5	1	1	0,162
				X² = 0,755

$$X^2_{0,05}=5,991$$

$$X^2=0,755$$

$$X^2 < X^2_{0,05}$$

$$C=0,14$$

Од резултатите може да се види дека пресметаната вредност на X^2 изнесува 0,755 и е помала од табличната вредност на прагот на значајност 0,05 кој изнесува $X^2=5,991$. Од тука може да се заклучи дека не постои разлика во одговорите на менаџерите и неменаџерите и имаат идентични одговори.

Додека пак, коефициентот на контингенција C , кој ја покажува висината на јачината на поврзаност меѓу одговорите на менаџерите и неменаџерите, во овој случај покажува вредност од 0,14, односно многу слаба поврзаност.

Резултатите покажуваат дека и менаџерите и неменаџерите сметаат дека посетата на обуки и вложувањето во вработените е многу важно како за мотивација и усовршување во работењето, но пред се за следење на новитети, технологии и иновации во работењето на организацијата. Вложувањето во знаењата и компетенциите на вработените дава придонес во целокупното ефикасно и ефективно работење и политиката на задржување на вработените.

Според тоа беше поставено прашањето: Дали при процесот на вработување се почитува принципот на еднаков третман кој подразбира забрана на дискриминација?

- a) Да
- b) Не

Ова прашање го анализира дали при процесот на вработување, луѓето се соочиле со дискриминација.

Табелата со добиени одговори од менаџерите и неменаџерите се:

Табела бр.35 Дали при процесот на вработување се почитува принципот на еднаков третман кој подразбира забрана на дискриминација?– според исказите на менаџерите и неменаџерите

Table no.35 Is the employment process according to the equal employment opportunities? – according to the statements by managers and nonmanagers

		менаџери	Неменаџери
		%	%
Дали при процесот на вработување се почитува принципот на еднаков третман кој подразбира забрана на дискриминација?	Да	91%	72%
	Не	9%	28%
	Вкупно	100%	100%

Во согласност со χ^2 – тестот, на добиените квантитативно изразени одговори на ова прашање извршивме пресметки, со цел да ја добиеме χ^2 вредноста и да ја споредиме со теоретската вредност.

Табела бр.36 Апсолутни вредности од исказите на менаџерите и неменаџерите за тоа што придонесува кодексот на однесување во организацијата

Table no.36 Absolute values of the statements of the managers and nonmanagers about the contribution of the code of conduct in the organizations

Испитаници	Менаџери	Неменаџери
Да	90%	72%
Не	10%	28%
Вкупно	100%	100%

Табела бр.37 Добиени теоретски вредности од исказите на менаџерите и неменаџерите
за тоа што придонесува кодексот на однесување во организацијата

Table no.37 Obtained theoretical values of the statements of the managers and nonmanagers
about the contribuion of the code of conduct in the organizations

Испитаници	Менаџери	Неменаџери
Да	73%	78%
Не	27%	22%
Вкупно	100%	100%

Откако ги извршивме потребните пресметки ги добивме следниве вредности за χ^2 и
коефициентот на контингенција:

Табела бр.38 Пресметка на χ^2 вредноста според исказите на менаџерите и неменаџерите
за тоа што придонесува кодексот на однесување во организацијата

Table n.38 Calculation of the χ^2 value by the statements of the managers and nonmanagers
about the contribuion of the code of conduct in the organizations

f1	f0	f ₁ -f ₀	(f ₁ -f ₀) ²	(f ₁ -f ₀) ² /f0
10	8	2	2	0,288
23	25	-2	2	0,099
1	3	-2	2	0,949
9	7	2	2	0,326
				X² = 1,662

$$X^2_{0,05}=5,991$$

$$X^2=1,662$$

$$X^2 < X^2_{0,05}$$

$$C=0,19$$

Од резултатите може да се види дека пресметаната вредност на χ^2 изнесува 0,1,662 и е помала од табличната вредност на прагот на значајност 0,05 кој изнесува $\chi^2=5,991$. Од тука може да се заклучи дека не постои разлика во одговорите на менаџерите и неменаџерите.

Додека пак, коефициентот на контингенција C , кој ја покажува висината на јачината на поврзаност меѓу одговорите на менаџерите и неменаџерите, во овој случај покажува вредност од 0,19, односно многу слаба поврзаност.

Резултатите покажуваат дека и менаџерите и неменаџерите сметаат дека не се врши дискриминација при процесот на вработување, односно се почитува принципот на еднаков третман кој подразбира забрана на дискриминација.

Според тоа беше поставено следново прашање: Дали се почитуваат законските регулативи за заштита од дискриминација??

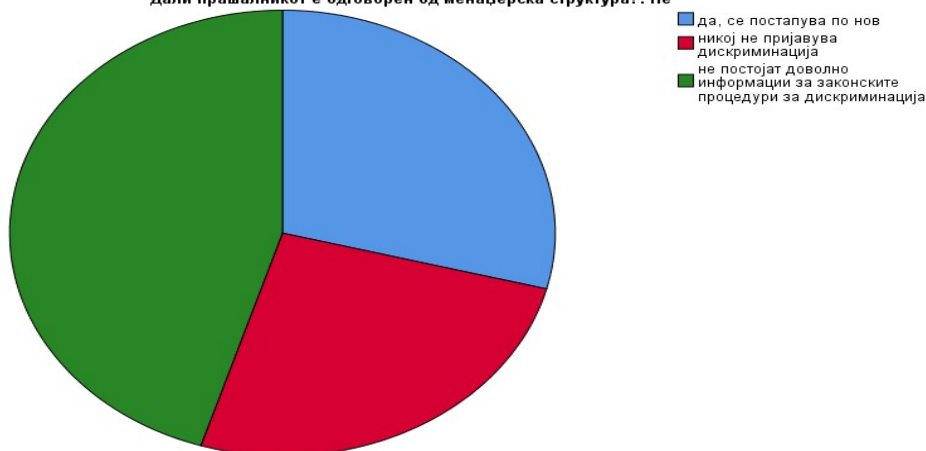
- а) да, се постапува по нив
- б) никој не пријавува дискриминација
- в) не постојат доволно информации за законските процедури за дискриминација



Графикон бр. 21 Chart no. 21

Дали се почитуваат законските регулативи за заштита од дискриминација?

Дали прашалникот е одговорен од менаџерска структура?: Не



Графикон бр. 22 Chart no. 22

Ова прашање го анализира дали се почитуваат законските регулативи за заштита од дискриминација? Табелата со добиени одговори од менаџерите и вработените се:

Табела бр:39 Дали се почитуваат законските регулативи за заштита од дискриминација? – според исказите на менаџерите и вработените

Table no:39 Are the legal regulations respected for the protection of discrimination? – according to the statements by managers and employees

		Менаџери	Неменаџери
		%	%
Дали се почитуваат законските регулативи за заштита од дискриминација?	да, се постапува по нив	45%	29%
	никој не пријавува дискриминација	18%	26%
	не постојат доволно информации за законските процедури за дискриминација	36%	45%
	Вкупно	100%	100%

Во согласност со χ^2 – тестот, на добиените квантитативно изразени одговори на ова прашање извршивме пресметки, со цел да ја добиеме χ^2 вредноста и да ја споредиме со теоретската вредност.

Табела бр.40 Апсолутни вредности од исказите на менаџерите и неменаџерите за тоа што придонесува кодексот на однесување во организацијата

Table no.40 Absolute values of the statements of the managers and nonmanagers about the contribution of the code of conduct in the organizations

Испитаници	Менаџери	Неменаџери
да, се постапува по нив	45%	29%
никој не пријавува дискриминација	18%	26%
не постојат доволно информации за законските процедури за дискриминација	36%	45%
Вкупно	100%	100%

Табела бр.41 Добиени теоретски вредности од исказите на менаџерите и неменаџерите за тоа што придонесува кодексот на однесување во организацијата

Table no.41 Obtained theoretical values of the statements of the managers and nonmanagers about the contribution of the code of conduct in the organizations

Испитаници	Менаџери	Неменаџери
да, се постапува по нив	36%	32%
никој не пријавува дискриминација	18%	23%
не постојат доволно информации за законските процедури за дискриминација	46	45
Вкупно	11	31

Откако ги извршивме потребните пресметки ги добивме следниве вредности за χ^2 и коефициентот на контингенција:

Табела бр.42 Пресметка на χ^2 вредноста според исказите на менаџерите и неменаџерите
за тоа што придонесува кодексот на однесување во организацијата

Table no.42 Calculation of the χ^2 value by the statements of the managers and nonmanagers
about the contribuion of the code of conduct in the organizations

f1	f0	f₁-f₀	(f₁-f₀)²	(f₁-f₀)²/f₀
5	4	1	2	0,485
9	10	-1	2	0,172
2	3	-1	0	0,146
8	7	1	0	0,052
4	5	-1	1	0,108
14	13	1	1	0,038
				$\chi^2 = 1,002$

$$\chi^2_{0,05}=5,991$$

$$\chi^2=1,002$$

$$\chi^2 < \chi^2_{0,05}$$

$$C=0,15$$

Од резултатите може да се види дека пресметаната вредност на χ^2 изнесува 0,1,662 и е помала од табличната вредност на прагот на значајност 0,05 кој изнесува $\chi^2=5,991$. Од тука може да се заклучи дека не постои разлика во одговорите на менаџерите и неменаџерите.

Додека пак, коефициентот на контингенција C, кој ја покажува висината на јачината на поврзаност меѓу одговорите на менаџерите и неменаџерите, во овој случај покажува вредност од 0,15, односно многу слаба поврзаност.

Резултатите покажуваат дека и менаџерите и неменаџерите сметаат дека се почитува усвоената законска регулатива за заштита на дискриминација, но е потребно дополнување и измени на истата затоа што не постојат доволно информации или усогласеност во регулативата по однос на сите прашања за дискриминација на работно место.

6.6 Завршни согледувања од резултатите од истражувањето за практиките на менаџментот на човечки ресурси во делот на планирање на човечки ресурси во работните организации

Како што беше претходно објаснето при елаборирањата на резултатите од анкетата, кодексот на однесување е важен за успешно управување и зајакнување на функционирањето на организацијата и подобрување на квалитетот на работењето. На тој начин организацијата стекнува поголема доверба, како меѓу вработените, така и во јавноста, при што се придонесува и на градењето на организациската култура. Според извршената анализа може да се заклучи дека повеќето организации во Република Македонија имаат подготвено и усвоено кодекс на однесување. Исклучок од ова се прави во помалите компании, каде што кодексот за однесување најчесто се пренесува усно пред почетокот на вработувањето или во текот на работењето.

Преку Кодексот за деловна етика и однесување на вработените треба да се изразат на недвосмислен и јасен начин вредностите и принципите кои што треба да ги водат членовите на организацијата во остварување на работните цели. Вработените имаат обврска да се придржуваат кон правилата согласно усвоениот кодекс во организацијата. Кодексот на однесување треба да содржи стандарди кои ги вклучуваат следниве елементи: избегнување на појава на конфликт на интереси или ситуации кои може да предизвикаат неетичко однесување, силна лична посветеност од страна на секој вработен, да дејствуваат со недвосмислена чесност, интегритет, подеднакво и со почит кон секоја индивидуа, сите вработени да имаат право на праведен и фер третман без разлика на расата, бојата на кожата, јазикот, политичките или верските убедувања, националната припадност или културата, да не постои дискриминацијата по било каква основа, стандарди за заштита на средината, доверливост на информации, и слично. Во однос на ова прашање и менаџерите и неменаџерите се едногласни дека постоењето на кодексот на однесување во организацијата може единствено поволно да влијае на работната клима во организацијата.

Во однос на анализа на обем на работа, резултатите од анкетата покажуваат дека 44% од анкетираниите одговориле дека организациите вршат анализа преку која го утврдуваат потребниот број на вработени за наредната година. Додека, 56% од анкетираниите, одговориле дека се вработува откако ќе се јави недостаток за вработени и работата ќе почне да заостанува.

Во однос на изворите на регрутирање кои се применуваат во организациите во Република Македонија, анализите укажуваат на најчест начин на користење е огласувањето во весници, списанија и интернет, односно 28% од испитаниците го избрале како извор на регрутирање. Со дури, 25,6% од анкетираниите имаат избрано Друго, односно голем дел од нив одговориле дека како извори на регрутирање кои се применуваат во нивната организација се познанствата, списоци за вработување, вработување на дете на вработен, и слично. Од методите за селекција 58% припаѓаат на интервјуата и тестовите, но најчесто се применуваат повеќе методи во комбинација, како што се интервјуата, тестовите, препораките и биографските податоци.

60% од вработените се изјасниле дека посетуваат обуки на работното место, меѓу кои пола од нив се изјасниле дека обуките придонесуваат кон промени во професионалноста и работењето, а втората половина се изјаснила дека обуките се насочени кон следење на новитети, технологии и иновации во работењето. При тоа, никој од испитаниците не одговорил дека “Немаат никаква корист во работењето (обуката е губење време)“.

Во однос на забраната за дискриминација на работа, 46% од анкетираниите вработени се запознаени дека има пишани процедури во нивната организација преку која можат да се информираат за забраната за дискриминација, додека па 37% од анкетираниите не се запознаени за постоењето на процедура. Информациите за забраната за дискриминација, најчесто се препознаени во областа на расно или етничко потекло како и дискриминација во однос на полот.

Организациите во голем дел ја почитуваат забраната за дискриминација при процесот на вработување, односно околу 77% од анкетираниите, но вработените најчесто не се информирани за тоа дали имаат назначено лице до кое може да се пријават проблеми за дискриминација на работа. Само 35% од анкетираниите вработени знаат дека има назначени лице за пријава на овој тип на проблеми, и тоа сите се изјаснија дека лицето е од менаџерската структура. При тоа, 42% од анкетираниите не се доволно информирани за законските процедури за дискриминација, иако 21% од анкетираниите се изјасниле дека биле сведоци на дискриминација на работно место.

Глава 7. Препораки за градење на ефективна стратегија за регрутирање и селекција на кадри

Вреднувањето на постојано вработените, како и создавањето на атрактивно работно место е значаен аспект во водењето на успешна организација. Доколку вработените се задоволни од условите, и се чувствуваат дека се вреднувани и препознаени нивните квалитети, нивниот придонес кон работата ќе биде целосен и безрезервен. Создавањето на чувство на сигурност за работата, позитивна атмосфера и креативност во работата може да ги мотивира вработените и да води кон тоа вработените да останат во организацијата.

1. Идентификацијата на чувствителните работни места

Од особена важност за успешно работење во секоја организација е утврдувањето на чувствителните работни места. Чувствителните работни места имаат зголемена опасност од предизвикување на неправилности во работењето со финансиски импликации или претставуваат потенцијален конфликт на интереси што би можело да доведе до штета на организацијата. Чувствителните работни места може да ги поделиме:

- според природата на самата активност: во овој случај активностите во кои е вклучено едно лице можат да бидат со висок степен на личен суд за донесување одлуки кои имаат финансиски импликации, на пример. донесување одлуки во областа на јавните набавки, склучување договори, исплата, известување, сметководство итн.
- според дејноста која се врши: овој случај се однесува за функции кои се занимаваат со креирање на политиките во организацијата, а при тоа би можеле да бидат предмет на притисоци за да се откријат чувствителни информации кои можат да го загорзат функционирањето на организацијата.

Со цел да се намали ризикот за потенцијални грешки во работењето, препорачливо е чувствителните работни места да бидат под почеста ротација меѓу вработените како и под поголем надзор и супервизија.

Во однос на чувствителните работни места во Република Македонија, согласно законската регулатива, донесени се Стандарди за внатрешна контрола во јавниот сектор¹⁹, според кои субјектите од јавниот сектор треба да го утврдат следново:

- треба да ги утврдат и одржат чувствителните работни места и да воспостават соодветна политика на ротација на вработените на тие работни места
- листа на чувствителни работни места;
- листа на вработени со кои се пополнети овие работни места;
- време за кое вработениот е распореден на вакво работно место и
- план со кој се обезбедува ротација на вработените на чувствителните работни места, така што еден вработен не може да биде на тоа работно место повеќе од 5 години.

Во листата на чувствителни работни места, вообичаено се содржани оние работни места кои остануваат „чувствителни“ (се значителен ризик) и по завршување на контролните активности.

Чувствителните работни места со ротацијата на вработените по максимум 5 години, имаат директно влијание на мобилноста на сите вработени. Истовремено, активностите поврзани со мобилноста на вработените мора да создадат услови со кои очекуваните ротации може да се реализираат со минимално влијание врз вработените и работењето на субјектот од јавниот сектор.

2. Политика за задржување на вработените

Политиката за задржување претставува мерки во насока на обезбедување на задржување на вработените во организацијата и унапредување на нивната ефективност. Преку овие мерки, организацијата има за цел да ги мотивира своите вработени за подобро извршување на работните задачи, но во исто време и заштита на интересите на организацијата.

Доколку организацијата поседува вработени кои се успешни во извршувањето на работата, а при тоа во нив е вложувано со средства и време, тогаш во интерес на организацијата е да ги задржи овие вработени, кои би можеле да заминат во конкурентска

¹⁹ Стандарди за внатрешна контрола во јавниот сектор, Службен весник на РМ, бр. 147 од 11.11.2010 година

организација. На тој начин, организациите покрај тоа што ќе изгубат квалитет вработен, ризикуваат и губење на знаење и пренос на информации во конкурентската организација. Како мерки кои се применуваат во политиката на задржување на вработените се: платата, бонуси, унапредување, службени патувања во земјата и странство, и слично.

Ресурси кои може да се користат за создавање на политика за задржување се:

1. Организацииска култура
 - Надоместок/плата
 - Признанија
 - Систем за наградување
 - Рамнотежа меѓу работа-живот
 - Обука и развој
 - Одржување на добра работна атмосфера
2. Комуникација меѓу вработени
 - Комуникација на работното место
 - Повратни информации за вработените
 - Управување со промени
3. Тимска работа
 - Вреднување на тимската работа на работното место
 - Поставување на тимски цели
 - Зацврстување на моралот на тимот
 - Зголемување на разновидност на тимот

Политиката на задржување може да се базира на следниве предлози:

- Вработените да добијат чувство за сопственост и автономија во организацијата. Во зависност од типот на организацијата, на вработените може да им се понудат акции, или да им се даде можност да учествуваат во носењето важни одлуки.
- Да се овозможи развој во кариерата, можност за напредување во организацијата на тој начин што ќе се постават цели за напредување, ќе се идентификуваат одредени позиции и ќе се дефинираат чекори за да се

постигнат. Нудење на можности за надомест на школувањето или да се плаќа за продолжување на образованието, сертификација, курсеви, професионални членства или конференции.

- Работното место да се направи да биде поудобно, односно да не претставува пречка во другите аспекти од животот. Ова може да се обезбеди преку флексибилно работно време, опција за работа од дома наместо на работното место и слично.
- Да се изрази благодарност до вредни работници може да биде лесен и ефективен начин да се задржат мотивирани луѓето. Вработените не сакаат да се чувствуваат дека нивниот труд се зема здраво за готово и да не биде забележан од менаџерите. Пофален збор за време на состанок пред вработените, испратена електронска пошта или пофалници можат да бидат признавање за добро завршена работа.
- Зголемување на платата и наградување за добрите вработени е успешен начин за задржување на вработените
- Задржување на одредено ниво на расположение во канцеларијата
- Неформален ручек со вработените, надвор од канцеларијата.

Глава 8. Модел за понудено решение на истражуваниот проблем

Со оглед на тоа дека живееме во општество во кое ресурсите се ограничени, драгоцени и оскудни, организациите се насочени кон нивно ефикасно и ефективно искористување со цел остварување на своите цели и задачи. Начинот на кој се искористуваат највредните ресурси на општеството – квалификуваните вработени, суровите материјали, финансиските ресурси влијаат на благосостојбата на општеството и луѓето во него. Способноста на една организација се гледа во тоа колку ефикасно ги користи ресурсите, и на тој начин ги надминува останатите конкурентни организации. За да се постигне тоа, организациите треба да посветат посебно внимание на следниве точки:

1. Да ја зголемат ефикасноста во своето работење

Организациите можат да ја зголемат ефикасноста во своето работење преку постојано истражување на нови начини на користење на ресурсите (како луѓе и материјали). Ова може да го постигнат на тој начин што ќе вовед обуки на своите вработени со цел да се стекнат со нови вештини и техники, организирање на вработените на нови начини (тимови, само-управувачки тимови), натпревар со конкурентските организации, зголемување на платите и мотивацијата, користење на нови методи со цел да спречат одлив на вработените.

2. Да го зголемат квалитетот на аутпутот

Преку унапредување на способностите и вештините на вработените, всушност се унапредува квалитетот на добрата и услугите кои ги нуди организацијата. Унапредувањето на квалитетот може да се постигне преку наоѓање на нови начини на извршување на работата, следење и проценка на квалитетот на извршување на работните задачи, воведување на техниките на менаџмент на целосен квалитет (Total Quality Management - TQM).

3. Да ја поттикнат иновативноста

Конкурентското окружување придонесува организациите постојано да се натпреваруваат и да одговараат на потребите на потрошувачите. Според тоа, во вакво

конкурентско окружување, организациите мора да бидат флексибилни, отворени, брзи, агилни, со супериорни способности, напредно да размислуваат со цел да одговорат на променливата средина. Организациите треба да креираат работна околина во која луѓето ќе бидат поттикнати да бидат иновативни и креативни во развивањето на нови начини на работа.

4. Да посветат посебна одговорност кон потрошувачите

Задржувањето на постојаните потрошувачи, како и стекнување на нови, е основна цел на организациите. За таа цел, организациите треба посебно внимание да посветат на обуката на вработените кои во секое време треба да одговорат на потребите на потрошувачите, ова особено важи за организации во услужните дејности.

1. Планирање на вработени по број и квалификации

Преку користењето на вештините и способностите на вработените и ресурсите, во насока на унапредување на ефикасноста, квалитетот, иновацијата и потрошувачите, организациите може да остварат конкурентска предност. Организациите треба да согледаат дека луѓето се најзначаен ресурс и дека треба да се развиваат и заштитуваат човечките ресурси. Човечкиот ресурс, односно вработените во организацијата потребно е да се водат, да им се дава енергија и можност да ја разберат улогата која тие ја имаат во организацијата со цел да се остварат нејзините цели.

Особено е важно планирањето на вработените по број и квалитет, бидејќи од тоа зависи продуктивноста и трошоците на организацијата. Преку разни квантитативни методи може да се направи анализа на обемот на работа и да се утврди оптималниот број на вработени во една организација. Преку овие анализи понатаму се планираат процесите на вработување и обучување. Анализа на обем на работа е активност која претходи на регрутирањето и селектирањето. Оваа анализа е посебно значајна бидејќи преку неа се утврдува сегашните и идните потреби за вработување. Поточно, преку анализата на обем на работа се утврдува оптималниот број на вработени потребни за извршување на активностите на организацијата, како и задачите и одговорностите кои треба да се извршат преку користење на специфичните знаења и способности кои треба да си поседуваат вработените. Врз основа на овие податоци менаџерите ќе знаат колку луѓе се потребни во нивната организација со цел да се реализираат целите и задачите. Резултатите од анализата даваат понатамошни насоки и тоа дали треба да се пристапи

кон следните активности на менаџментот на човечки ресурси, регрутирање и селектирање.

Изработката на ваков вид на анализа е комплексна работа и за таа цел треба да биде задолжена единицата (одделение) за човечки ресурси во соработка со другите единици во организацијата. Според тоа, изработката на ваков вид на анализа не е соодветен за мали организации кои немаат јасна поделба за работните задачи. Во помалите организации анализата на обем на работа, односно динамиката на работа и вработувања ја прават самите менаџери.

Одделенијата за човечки ресурси, се разликуваат по својата големина и структура во различни организации. Постоењето на специјалисти и професионалци за човечки ресурси претставува важна почетна точка доколку организацијата сака да има квалитетен и посветен кадар. Специјалистите за човечки ресурси пред се насочени кон формулирање и имплементирање на перспективни стратегии за развој на човечките ресурси. Развивањето на овие стратегии мора да бидат усогласени со менаџерите и бизнис целите на организацијата. При тоа, менаџерите на сите нивоа на менаџмент имаат различни, но поврзани одговорности. Во основа, менаџерската хиерархија се дели на врвни менаџери, средни менаџери и менаџери на ниско ниво. Во зависност од вештините и експертизата, организациите може да ги поделат менаџерите во различни одделенија (или функции), како што се одделение за сметководство, маркетинг, продажба и слично. Менаџерите и вработените во овие одделенија имаат специјализирани знаења во овие области. Во рамките на овие одделенија потоа се направени поделбите по хиерархиско ниво: низок, среден и висок менаџмент.

Во поголеми организации, може во рамките на секој сектор да има одделение за човечки ресурси. Во исто време, секој менаџер, на било кое ниво, задржува дел од одговорноста за човечките ресурси. Искусен менаџер може да препознае и предвиди дали има недостаток на вработени, дали има доволно стручни и перспективни вработени со кои ќе може да ги извршува задачите. Врвниот менаџмент, како и специјалистите за човечки ресурси, при изработката на анализата за обем на работа, мора да се консултираат и усогласуваат со сите менаџери за потребите по број и квалификуваност на идните вработени, односно потребен е висок степен на соработка и координација помеѓу одделот за човечки ресурси и менаџерите на сите нивоа. Главни одговорности на одделот за човечки ресурси при изработката на анализата на обем на работа се

координирање на анализите, подготовка и ревидирање на описот на работните места, соработка со менаџерите и во случај на комплексни анализи, да побара надворешна помош од експерти во таа област. Додека пак, главни одговорности на менаџерите се собирање на информации за анализа на работните места, учествување во прецизно креирање на описот на работните места и дава предлози за ревидирање и реорганизирање на истите.

Според тоа, како еден од предусловите за изработка на оваа анализа е организацијата да има:

- Организациска структура,
- Реорганизација на организационата структура,
- Организациска култура
- Опис и систематизација на работните места,
- Постапки за работа и
- Кодекс на однесување.

Организациска структура

Дизајнирањето на организациската структура е многу важна во секоја организација, бидејќи на тој начин се креираат и организациската култура, ефикасноста и ефективноста на работата, а влијаат и на мотивираноста и координацијата на активностите меѓу луѓето. Организациската структура пред се, треба да биде функционална, а тоа значи да овозможи економичност и навременото извршување на сите процеси кои ја сочинуваат работата во организацијата. Креирањето на организациската структура најдобро е да започне преку утврдување на задачите и задолженијата односно поделба на трудот меѓу вработените. Овој процес е клучен фактор при организирањето на работата и помага во детално утврдување на задачите и одговорностите на сите вработени и придонесува за зголемување на продуктивноста на вработените во извршувањето на задачите.

Потоа следи фаза на групирање на работите во функции и сектори, во форма на органограм, дијаграм, матрична шема или некоја друга форма на илустрација, во која јасно ќе може да се преслика поврзаноста на одредени функции. Креирањето на високофункционална организација најмногу влијае од изборот на формата на организационата структура. Организационата структура треба да биде во функција на

работата и да биде постојана, односно да не подлежи на чести промени и корекции, кои може да доведат до негативни ефекти кај вработените. Посебен предизвик на секој менаџер е креирање на организациона структура која ќе води кон успешна организација. При тоа, изборот на формата на организационата структура може да биде:

- Функционална структура која е составена од одделенија, каде работата е групирана според функции и кои и помагаат на функцијата да ги извршува активностите неопходни за високо организациско извршување.
- Секторска структура каде функциите и одделенијата се групирани во сектори и во зависност од видот на работата можат да се поделат на производна, пазарна и географска структура. Производна структура е кога самостоен сектор е одговорен за обезбедување на ефикасно и ефективно производство. Пазарна структура е групирање на секторите во насока на услужување на одредена група на потрошувачи. Географска структура е одредување на сектори кои се одговорни за одреден регион или област. Секторската структура овозможува побрзо и пофлексибилно одговарање на задолженијата и проблемите кои се појавуваат.
- Матрична структура е групирање на различни функции во еден тим во насока на креирање на специфичен производ. Оваа структура е особено корисна за високотехнолошките и иновативни организации.
- Хибридна структура, која е најчесто користена во големи организации и претставува комбинација од многу оддели и различни организациски структури.

Визуелното претставување на организациската структура (органограм, дијаграм, матрична шема или некоја друга форма на илустрација) е корисно, пред се, за самата организација, но и за останатите лица кои сакаат да се информираат за бизнисот и работата во организацијата. При тоа, во организационата структура може да се наведат и имиња на лицата кои се веќе вработени или има намера да се вработат, а исто така може да се наведат и позициите на кои ќе треба да ангажираат соодветни кадри кои би одговарале на задачите. На ист начин може да се прикажат и колку лица ќе бидат ангажирани во одреден сектор или на одредена позиција.

Дополнително, организацијата може да заклучи дека има потреба од реорганизација на организациската структура.

Реорганизација на организациската структура

Под влијание на технолошките достигнувања, поголемата специјализација, конкуренцијата и достапноста на ресурси, задачите и одговорностите на вработените и менаџерите во организацијата се менуваат. Сето тоа придонесува до менување и како на активностите, така и на бројот на вработени во организацијата и тоа преку:

- **Реструктурирање** кое значи поедноставување на работата при што доаѓа до намалување на бројот на работни задачи кои ги извршуваат вработените. Што значи, поради елиминирање на одредени работни места, оддели, доаѓа до губење на бројни работни места.
- **Овластување** кое подразбира проширување на работата каде што се зголемува бројот на разновидни задачи односно збогатување на работата при што се зголемува одговорноста на вработените во текот на работата.
- **Аутсорсинг** се подразбира кога организацијата одредени активности кои до тогаш ги извршувала, да ги предаде, преку склучување на договор, на друга организација која би ги извршувала за неа. Организациите се одлучуваат за аутсорсинг за да ги намалат трошоците, а да добијат специјализирани услуги.

Организациска култура

Културата во една организација влијае на начинот на кој се однесуваат луѓето и затоа треба да се земе во предвид како значаен фактор при креирањето на програми за развој на организациите и за политики за човечки ресурси. Организациската култура претставува збир на културни вредности, убедувања, норми и очекувања кои влијаат на вработените и ги насочува кон соработка и реализација на организациските цели. Колку вработените се повеќе поврзани на културни вредности, убедувања, норми и очекувања при извршувањето на работните задачи, толку организациската култура е посилна, и обратно, доколку не се поврзани со културни вредности, убедувања, норми и очекувања, тогаш организациската култура е слаба. Во креирањето на организациската култура влијание имаат сите вработени, но најмногу менаџерите. Особено тоа може да има влијание кај нововработените во организацијата, и поставувањето на очекувањето кои организацијата ги има од нив. При креирањето на организациската култура следниве

однесувања на менаџерите може да придонесат кон одредени однесувања од страна на вработените:

- Личните карактеристики на менаџерите, нивните расположенија и емоции можат да поттикнат одредени однесувања кај вработените (нивната грижа за останатите луѓе, стручноста, натпреварувачкиот дух, иновативноста, воведувањето на тимска работа, квалитетот на работата, возбудата, ентузијастот, авторитет, нервозата, самоволието, лојалност, итн.). Менаџерите се архитектите на културата на организацијата и тие можат да имаат долготрајни и длабоки ефекти.
- Организациска социјализација или вградување и воведување на нововработените, на природен начин и без наметнување, да ги прифатат и усвојат вредностите и нормите на организацијата, и да ги прифатат како правилен и коректен начин на однесување.
- Организациски церемонии и обреди како начини на пренесување на културните норми и вредности (организирање на формални настани, обуки, забави во канцеларија, доделување на награди и слично).

Организациската култура силно влијае на начинот на кој вработените и менаџерите ги извршуваат своите функции, начинот на носење одлуки, преземање активности и долгорочна стабилност на работењето.

Систематизација со опис на работни места

Описот на работното место е интегрален дел на актот за систематизација на работните места на организацијата, и е есенцијален за проценка и избор на најсоодветниот кандидат од вкупно пријавените. Имено, во описот на работното место треба експлицитно да се објасни што се подразбира под конкретното работното место, односно задачите, должностите и одговорностите, бидејќи називот сам по себе најчесто не е доволно јасен и разбирлив. Описот на работните места се подготвува врз основа на претходна анализа на конкретно работно место, преглед на постоечките описи на работните места, органограми и ревидирање на описот. Спецификацијата на работно место пак ги содржи знаењата, вештините и способностите кои се потребни да ги поседува лицето кое ќе работи на тоа место.

Добар опис на работното место ги содржи следниве елементи:

- Дел за идентификација;
- Генерално резиме;
- Основни функции на работното место;
- Знаења, вештини и способности;
- Образование и искуство;
- Физички критериуми; и
- Работни услови.

Подеднакво важно е описот на работното место да им биде достапен и на кандидатите кои се пријавиле за тоа работно место, како и на комисијата за спроведување постапка за селекција која треба да ја оценува соодветноста на кандидатите.

Работни постапки

Во работните постапки е објаснет текот на процесот на работата како и опис на текот на активностите и задолженијата во кој секое лице е вклучено во процесот на извршување на работата. На пример, во енергетска компанија, доколку се јави лице кое сака да се приклучи како корисник на топлинска енергија, најпрво поднесува барање за приклучување до референтот за наплата. Доколку е оправдано барањето, истото се доставува до службата за приклучување, каде лица-монтери го приклучуваат корисникот на топлинска енергија. Монтерите изготвуваат налог за корисникот кој го доставуваат до службата за аналитика кои го внесуваат налогот во системот, од кој започнува да се пресметува користењето на топлинската енергија и на крај до инженерите кои го подготвуваат фактурирањето на корисникот.

Преку анализа на работниот тек може да се согледа дали при вршењето на еден процес бројот на чекори е голем и се вклучени голем број на работни места. При тоа, бројот на чекори треба да овозможи брзо извршување на работата во корист на корисниците преку најефикасно користење на работните места, без заглавување на работата и непотребно чекање.

При тоа, во работните постапки треба да има пропишано чекори за секое лице односно:

- од кого и во која фаза ја добива работата,
- што точно треба да изработи,
- во кој рок треба да ја заврши работата и
- на кое лице и состојба/статус треба да ја предаде во следната фаза на изработка.

На тој начин, лесно може да се процени извршувањето на секое лице и работно место вклучено во еден процес. Ова претставува и еден вид систем на контрола и обезбедување на информации на менаџерите преку кои ќе можат да донесат понатамошни соодветни одлуки, мерки и активности во насока на воведување на нови работни места, нови вработени или редизајн и редифинирање на задачите, одговорностите и должностите на неколку работни места. Исто така, менаџерите можат да го оценат извршувањето на работата, и да ги оценат силните и слабите страни на вработените, како и потребите за дополнително наградување, обуки и мотивирање.

Многу организации се склони на промени во работниот тек под влијание на брзиот технолошки и информациски напредок. На пример, во енергетската организација, на лицето кое сака да се приклучи како корисник на топлинска енергија треба да се овозможи, наместо да поднесува барање за приклучување во хартиена форма до референтот за наплата, тоа да може да го направи он-лајн, односно да пополни барање и истото да го испрати преку интернет. На тој начин лицето кое поднесува барање не мора да губи време и патни трошоци до организацијата. Во исто време и енергетската организација барањето кое е пополнето електронски, лесно може да го стави дел од системот на организацијата и достапно до следните чекори во процесот. Воедно на тој начин би се намалило подготвувањето на дописи и извештаи, бидејќи истото може да се врши преку електронски пораки, како и копирањето и архивирањето кое може да се врши преку електронски системи.

Кодекс и етика на однесување

Кодексот на однесување претставува водич за постапките во организацијата, во кој се дефинираат правила за придржување кон законите и стандардите на етиката и принципи за насочување на директорите и вработените во организацијата. Преку кодексот на однесување се одредуваат и поддржуваат основните принципи и правила за

работа од страна на вработените, со цел организацијата да се стекне со доверба и реноме, како меѓу вработените така и во јавноста.

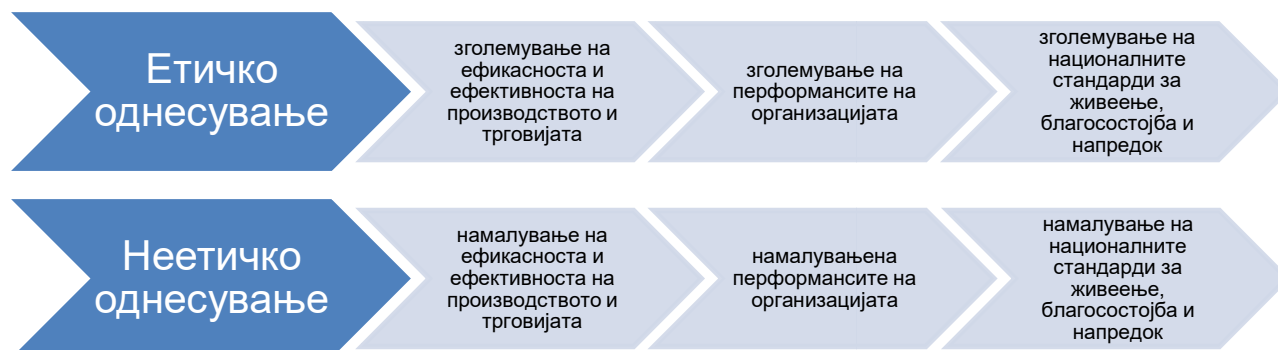
Етиката претставува стандарди кои индицираат очекувано однесување од страна на вработените.

Од вработените се очекува да ги почитуваат највисоките стандарди на лично однесување при извршување на работните задачи и избегнување на конфликт од интерес или доведување во непријатни ситуации за себе или за колегите.

Високите стандарди на однесување мора да вклучат и силна посветеност од страна на вработените во однос на чесност, доверливост, интегритет, независност, објективност и почит за секој вработен и роковите на работа.

Вработените очекуваат согласно нивната извршена работа да бидат и соодветно наградени. Според тоа компанијата треба етички да се однесува кон вработените и да развие систем на наградување кој нема да прави разлика меѓу вработените и кој ќе биде праведен за сите.

Многу е важно менаџерите и вработените да работат етички и коректно, односно да не профитираат од неетичко однесување, остварувајќи личен интерес. Неетичкото однесување доведува за недоверба, изневерување и мамење помеѓу организациите и клиентите. Доколку не си веруваат меѓу себе, тоа може да доведе кон постојано преговарање и нагудување и во голема мера е непродуктивно и се намалува ефикасноста и ефективноста. Целото време и сили би поминале во преговарање и нагудување на место за унапредување на квалитетот и соработката.



Слика бр 4. За ефекти етичко и неетичко однесување²⁰

Chart no 4. Effects of ethical and unethical behavior

Со цел да се обезбедат соодветни човечки ресурси (по број и квалификуваност) кои ќе бидат одговорни за извршување на работните задачи при реализацијата на активностите на организацијата, потребно е менаџерите да направат анализа со која ќе се пресмета обемот на работа по вработен во организацијата на годишно ниво и согласно тоа да се утврди потребата од дополнителни вработувања во наредната година.

Согласно дадениот приказ Табела бр.43 Индикативен пример за изработка на Анализа на обем на работа во одделение за човечки ресурси како дел од структурата во една организација, може да се дадат следниве објаснувања за постапката за изработка на AOP:

Во колона I – Активности/работни задачи, се наведуваат сите активности кои се вршат во организацијата или организационата единица и краток опис за секоја посебно.

Следната колона II покажува Колку пати се врши активност во текот на една година, според функцијата на работата, односно колку пати секој вработен ќе изврши конкретна активност во текот на една година. Бројот на активностите се пресметуваат во зависност од фреквентноста на активност во една година.

Во колоната III се прикажува потребниот број на работни часови за секоја активност во текот на една година.

²⁰ Извор: Gareth R.Jones and Jennifer M. George; Современ Менаџмент (2008); Глобал Комуникации, Скопје

Во Првиот чекор од пресметката се множат броевите внесени во колона II и III. Резултатот е прикажан во колона IV – Работни часови во годината. Потоа се прави збир од сите функции и истиот се споредува со расположливите часови за секој профил посебно. Оттука, се добива крајниот резултат, односно пресметката на индикатор на оптималниот број на вработени во организацијата за извршување на планираните задачи во период од една година.

Бројот на работни денови во рамките на кои ќе се извршуваат наведените работни задачи во една година изнесува околу 245 работни денови. Вкупниот број на денови во една година се намалува за неработните денови од викендот и неработни празници т.е.

$$\text{вкупен број на денови во една година} - (\text{денови за викенд} + \text{денови за празници}) = \text{работни денови}$$

или

$$365 - (105 + 15) = 245$$

При одредувањето на деновите за празници земен е бројот на денови за државни празници и бројот на денови за празници за граѓаните од православна вероисповед и вработени од други вероисповеди

Од овој број се одземаат деновите за годишен одмор на вработените (кои во просек изнесуваат 23 работни дена во годината²¹) и деновите кои вработените можат да ги користат за непланирани отсуства од работа²² т.е. во просек 2 дена по вработен, со што се добива број од **220 ефективни работни денови** во една година т.е.

$$\text{работни денови} - (\text{денови за годишен одмор} + \text{денови за непланирани отсуства}) = \text{ефективни работни денови}$$

или

$$245 - (23 + 2) = 220$$

²¹ Бројот на денови за годишен одмор на вработените во една организација варира во зависност од организацијата како и поради природата на нивната работа (теренска, сезонска работа) со што просекот за денови на годишен одмор може да се зголеми или намали

²² Согласно Законот за работни односи, работникот има право на платен одмор заради лични и семејни околности (склучување на брак, раѓање на дете или смрт на близок роднина) најмногу до 7 работни денови (член 146) и платено отсуство од работа заради образование најмногу до еден работен ден (член 155). Поради тоа што наведените околности не се случуваат често и за секој вработен во годината, за ваков вид на отсуства земен е просек од 2 работни дена во годината

Доколку бројот на ефективните работни денови се помножи по бројот на работни часови во денот (8)²³ часа се добива број од 1760 работни часови по вработен во годината

*ефективни работни денови X работни часови во денот = работни часови во
годината по вработен*

или

$$220 \times 8 = 1760$$

Согласно горенаведеното, бројот од 1760 работни часови по вработен во една година претставува расположливото работно време во кое вработените во една организација ќе ги извршуваат своите работните задачи.

Заклучоци добиени врз основа на анализата на обемот на работа

Како почетна точка за изработка на анализата се земаат искуствата од претходните години и предвидувања за промените кои би можеле да влијаат на работењето на организацијата. Според тоа, оваа анализа се соочува и со предизвик кои треба да се земат во предвид, како што се:

- Најголемо влијание имаат историските податоци,
- Ризици кои се зголемиле (се развиле во несакана форма),
- Промени кои не се предвидени во текот на работењето,
- Недостапност до сите податоци,
- Во текот на целата година скоро е невозможно да се постигне истата ефикасност од 8 работни часа,
- Секое раководно лице има различен стил на раководење и носење на одлуки,
- Не може да се следи редовно вршењето на активностите,
- Некои активности не можат да се земат во предвид.

Согласно податоците од вака изработената анализа на работна оптовареност, се добива претстава за оптималниот број на вработени и врз основа на истата може да се

²³ Овој број не претставува број на ефективни работни часови во денот бидејќи од него не е одземено времето одредено за паузи (30 минути).

изработи План за вработување во организацијата. Во Планот можат да бидат специфицирани вкупниот број на потребни вработувања, вкупниот број на потребни вработувања по сектори и одделенија и потребниот број на вработувања по работни места и звања. Покрај ова, врз основа на податоците од анализата, може да се изработи и Програма за волонтирање во која исто така ќе бидат специфицирани потребниот вкупен број на волонтери, како и потребниот број на волонтери по сектори и одделенија.

Табела.43 Индикативен пример за изработка на Анализа на обем на работа во одделение за човечки ресурси како дел од структурата во една организација

Р е д. Б. Р.	Активности/ работни задачи		Колку пати годишно се извршува активноста						Потребни работни часови со активности						Работно часови во годината					
	I		II						III						IV					
	Активности /работни задачи	Опис на активностите				Одделение за човечки ресурси						Одделение за човечки ресурси						Одделение за човечки ресурси		
			Директор	Заменик директор	Раководител на сектор	Раководител	Вработување	Плати	Директор	Заменик директор	Раководител на сектор	Раководител	Вработување	Плати	Директор	Заменик директор	Раководител на сектор	Раководител	Вработување	Плати
1	Изработка на анализа за обем на работа	Еднаш во годината	1	1	1	1	1	0	0,5	1	1	3	24	0	0,5	1	1	3	24	0
2	Интервју за вработување	Претпоставка дека 10 кандидати на интервју ќе се пријават, а интервјуто трае 10 мин	10	5	5	10	5	0	10	10	10	10	10	10	100	50	50	100	50	0
3	Пресметка на плата	Секој месец во годината	12	1	1	1	0	1	0,5	0,5	0,5	3	0	18	8	0,5	0,5	3	0	16
4	Вкупно работни часови														106,5	51,5	51,5	106	74	16
	Расположливи раб. часови														1760	1760	1760	1760	1760	1760
	ВРЧ-РРЧ														0,06	0,03	0,03	0,06	0,04	0,01
	Индикатор на оптималниот број на вработени														1	1	1	1	2	2
	Вк. бр на вработени														1	1	1	1	3	1
	Дополнителни потребни вработувања														0	0	0	0	0	1

Вака изработената Анализа на обем на работа го дава оптималниот број на вработени потребни за извршување на активностите на организацијата. Врз основа на овие податоци менаџерите знаат колку луѓе се потребни за вршење на задачите и дали треба да пристапат кон следните активности на менаџментот на човечки ресурси односно дополнителни вработувања или унапредувања, доквалификации, обуки и развој на вработените.



Слика бр.5 Тек на планирање на вработување и развој на вработените

Chart no.5 The course of planning for employment and employee development

2. Креирање на план за вработување

Планирањето на вработување на нови лица е процес кој треба да се базира на претходни анализи и методологии, избирајќи ги соодветните методи на регрутирање и селекција, при тоа да се ангажираат лица кои најмногу ќе одговараат на потребите на организацијата.

Врз основа на изработената анализа на обем на работа, препорачливо е креирање на план за потребите од идни вработувања. Планот треба да ги отсликува резултатите од Анализата за обемот за работа. Планот за вработување, исто како и анализата на обем, треба да го отсликува истиот период за кој се однесува и АОР (полугодишен, годишен, двегодишен, тригодишен, итн). Тоа треба да биде едноставен приказ на потребните вработувања, по сектори/одделенија и функции, преку кој единицата за човечки ресурси ќе може да ја пренесе потребата за вработување до останатите менаџери во организацијата.

Изработката на ваков план овозможува долгорочно планирање на вработување. На овој начин се овозможува да се искористат и предностите од навремено планирање. Преку планот за вработување се овозможува на долг рок да се предвидат потребите за вработување. При што организацијата може порано да започне со создавање на работно место кое ќе биде атрактивно и ќе ги привлече најдобрите кандидати и со тоа ќе се овозможи барање на квалитетен кадар кој најмногу ќе придонесе во остварувањето на целите на организацијата. На овој начин, може да се постигнат следниве цели:

- Привлекување на кандидати со повисоки стандарди,
- Привлекување на кандидати кои поседуваат вештини и способности кои организацијата никој не ги поседува,
- Промоција на организацијата како динамично место каде луѓето сакаат да работат.

Со цел да се привлечат најдобрите кандидати од конкурентскиот пазар на труд, потребно е работното место да биде атрактивно за потенцијалните кандидати. Потенцијалните кандидати треба да се чувствуваат вреднувани и посакувани во текот на целиот процес на вработување, и да немаат чувство дека ќе бидат izmanулирани или пак некаков сомнеж или нерегуларност во дејноста. Креирањето на план за

вработување може да ги олесни и превиди сите чекори на овој процес и да придонесе побрзо и поефикасно реализирањето на истите.

Доколку се појави потреба од ревидирање на описот и систематизацијата на работните места, или пак да се креира ново работно место, на овој начин е овозможено преку навременото планирање и преземање на потребни мерки без притоа да се направи штета и одолговлекување на процесот на вработување. Секое задоцнување во процесот на вработување може да предизвика поголеми и непотребни трошоци, неизвршување на работата, како оптеретување на постојано вработените во организацијата.

Потоа, се овозможува навремено планирање на методите на регрутирање и селекција. Средства за регрутирање кои најчесто се користат се: огласи во весници или списанија, отворени домови за студенти и советници за кариера во средните училишта и колежите или на страната на организацијата, саеми за кариера, агенции за вработување и слично.

Еден од трендовите кој се јавува во последниве години во Република Македонија е учество на настани кои се организирани од студентски организации, наречени денови на кариера. На овој начин организациите може да се промовираат пред потенцијалните кандидати. Целта на овие настани е на младите луѓе и студентите да им се помогне при изборот на нивната идна професионална ориентација, односно образовната институција каде ќе го продолжат своето образование, компанијата каде што ќе се вработат по дипломирањето, програмите за стручна доквалификација во одредени области како и начините и можностите за финансирање на студиите.

Потребата на менаџерите за пополнување на празните работни места и луѓето кои бараат работа во последно време се повеќе се потпира на интернетот, преку веб страните за вработување.

Врз основа на претходните искуства кои се применувале при селекција на кандидати, организацијата повторно може да ги преземе истите алатки, но во различни периоди едно работно место може да биде различно по атрактивноста и посакуваноста. Според тоа, потребна е посебна подготовка при составувањето на тимот кој ќе ја врши селекцијата на кандидатите, како и алатките на селекција кои ќе ги користи. Потребно е членовите на тимот да имаат добра комуникација меѓу себе, да бидат пријателски, да знаат да направат добра проценка на луѓе и да знаат точно какви способности треба да поседуваат кандидатите за едно работно место.

Планирањето на средства во буџетот на организацијата е многу важно за започнување на било која постапка. Пред се, тука спаѓа планирање на трошоците за плата и бенефиции на новиот вработен, трошоци за вработување, трошоци за обуки и квалификација и други.

Исто така, по завршувањето на целиот процес и откако новиот вработен треба да започне со работа, треба да бидат обезбедени работни услови потребни за извршување на работата, како што се бироа, компјутер, опрема, алати и слично во зависност од типот на работа. Исто така, треба да се одреди и период за обука и воведување во работата.

Изработката на ваков план треба да биде усогласен и со менаџерите на пониските нивоа, бидејќи, тој пред се треба да ја отсликува нивната потреба за вработување на дополнителни луѓе во одреден временски период, според број и квалификации.

Планот претставува и лесно средство за следење на исполнувањето на резултатите од извршената анализа на обем на работа.

3. Креирање план на обуки

Преку обуките и развојот им се овозможува на вработените, на формален начин, да го зголемат своето знаење и да се стекнат со потребни вештини и способности за извршувањето на работните задачи. Утврдувањето на потребите за обуки за вработените е важно. Преку анализа на тековната ситуација и потребите кои треба да се развиваат се врши планирањето на обуките и развојот на вработените.

Во зависност од тоа дали станува за ново вработен или за подолго вработен во организацијата, постојат различни начини на обука и доквалификација на работното место и тоа: менторство, работа на лице место, презентации, обуки, студиски посети, работни посети, и слично. Планот за обуки треба да ги има сублимирано потребите на сите вработени и начините на дистрибуција на обуката.

При тоа, организацијата треба да обезбеди средства во својот буџет за исполнување на обуката, но и да го земе во предвид и отсуството од работа на вработениот за деновите предвидени за обука.

Идентификувањето на потребите за обуки, покрај преку анализата на обем на работа, може да се врши и преку разни други методи, како што се прашалници и

интервјуа со вработените, но и со лицата кои си заминуваат од организацијата, проценката на перформансите, изработените документи, тестови и слично. По идентификување на потребите за обука, треба да се утврдат и целите на обука, односно кои знаења, способности и ставови ќе ги има лице кое ќе се обучува по завршувањето на обуката.

Потоа следи подготвувањето на програма за обука која треба да ги содржи техниките преку кои ќе се врши и локацијата на која ќе се одржува обуката, како и изборот на обучувани, кои треба да бидат искусни и специјалисти со цел да се достигнат бараните знаења и способности.

При креирањето на буџетот и финансирањето на обуките треба да се земат повеќе фактори кои можат да направат големи разлики во однос на ресурсите кои ќе се наменат за обуки, меѓу кои може да бидат следниве:

- Во зависност од техниките на обуки кои ќе се применат – обука на работното место, менторство, надворешни обуки и курсеви, итн.
- Во зависност од локацијата каде се одржува обуката – обука во канцеларија, семинари и обуки надвор од организацијата, градот, државата, итн.
- Во зависност од експертите кои ќе ја одржуваат обуката – менаџер, ментор, надворешен експерт и специјалист, итн.

Глава 9. Заклучок (Concluding Remarks)

Една организација е толку силна колку што се силни нејзините луѓе. Способни луѓе можат да направат да успее слаб и навидум неуспешен план, но исто така, доколку вработените не сакаат да се вложат во работата, не покажуваат интерес и желба за придонес, тогаш ниту обуките нема да придонесат за успех во работата.

За да се исполнат целите на организацијата, менаџерот треба да има покрај себе тим од вработени кои поседуваат знаења и вештини потребни за работата односно менаџерот не може да ги оствари сам, туку потребен е кадар. Кадарот може да се најде на многу места, на различни начини и под различни услови. Мудриот менаџер секогаш ќе избере кадар кој е појак од него.

Со оглед на тоа дека секоја организација е различна во функционирањето и визијата, треба да се посвети посебно внимание во анализирањето на сите процеси за вработување со цел да се привлечат луѓе кои се прикладни на потребите на работата. Организацијата треба, пред се, да ги идентификува потребите за регрутирање, чекорите на регрутирање и селектирање, вработување и задржување на вработените, односно да се има проактивен пристап кон целиот процес на вработување.

Содржината на овој магистерски труд е поделена во вовед, пет глави во кои се елаборираат теоретските сознанија за влијанието на утврдувањето на потребните човечките ресурси врз трошоците и квалитетот на работа, а со тоа и врз успехот на извршувањето на работата во организацијата, потоа следи заклучок, препораки за градење на ефективна стратегија за регрутирање и селекција на кадри, како и модел на понудено решение и на крајот е прикажана користената литература.

Во **првата глава** од овој труд се опишани теоретските сознанија за менаџментот на човечки ресурси. Најпрво се опишува дефиницијата на менаџментот и менаџментот на човечки ресурси, како и карактеристични поенти од еволуцијата на менаџмент размислувањето за човечките ресурси, начините за зголемување на организациската ефикасност и ефективност, истражувањето за наоѓање на нови и подобри начини за искористување на ограничените ресурси и зголемување на продуктивноста на вработените преку задоволување на нивните потреби и мотивација. Така, најпрво се опишуваат техниките на научниот менаџмент кои претставуваат радикална промена во 1900-тите, потоа во текот на 30-тите и 40 –тите години истражувањето се префрлени од научниот менаџмент кон работните односи и на

крајот се објаснуваат промените во 60-те и 70-те години, каде се става фокус на влијанието на екстерното окружување врз работењето во организациите.

Потоа опфатени се значењето, функциите и потребата од менаџмент на човечки ресурси во организацијата. Активностите кои го сочинуваат менаџментот на човечки ресурси имаат цел да обезбедат привлекување, задржување и ефективно искористување на човечките ресурси. Важно е да постои конзистентност и усогласеност меѓу активностите на менаџментот и организациските цели и стратегии. Планирањето, регрутирањето и селекцијата на човечките ресурси се активности преку кои организацијата треба да одбере соодветен најдобар кандидат за одредената работа. Организациската ефективност зависи од ефективноста на нејзините вработени. Потоа, успешното работење на вработените, во голема мера зависи од посветеноста на организацијата кон нивна обука и развој односно градење на систем на постојано учење, доградба на знаењата, размена на искуства и поотворена комуникација. И на крај за процената на извршување и повратната спрега кои придонесуваат за ефикасен менаџмент за човечки ресурси на неколку начини.

Организационите единици за управување за човечки ресурси (кои може да бидат претставени во различни форми, како сектори, оддели и слично) имаат се повеќе важна улога во подобрување на продуктивноста во работата, а преку тоа и обезбедување на конкурентска предност на организацијата. Денес, се смета дека единиците за управување со човечки ресурси ги извршуваат стратешките функции на една организација кои се неопходни за нејзиниот развој, односно подготовка и имплементација на деловната стратегија на организацијата и стратегија за развој на човечките ресурси. Исто така, единица за човечки ресурси се грижи и за активностите за вработување, учење и развој, оценување и мотивација.

Додека на одделот за човечки ресурси му е доделена специфичната функција за планирање и за разрешување бројни прашања и барања на вработените, менаџерите имаат директна одговорност и кредибилитет за мотивираноста и водењето на вработените кон постигнување одржлив организациски развој.

Во **втората глава** од овој труд се прикажани статистички анализи и трендови на пазарот за труд, кое на организациите им овозможува да обезбедат податоци за бројот на (не)вработени. Преку истражувањето на пазарот на трудот организациите можат да добијат информации за достапноста на работната сила, обезбедувајќи квалитативни и квантитативни податоци за пазарот. При вршењето на анализата на пазарот, организациите треба да определат какви компетенции и вештини треба да

располагаат потребните нови вработени. Секоја работна позиција бара и соодветни компетенции кои треба да ги поседува кандидатот за тоа работно место.

Потоа, посебно внимание е посветено на важноста на проверки за правата, обврските и мерките во областите на работните односи и безбедноста и здравјето при работа. Државниот инспекторат за труд како орган кој делува на територијата на Република Македонија, задолжен за вршење инспекциски надзор кај организациите за начинот на примена на законите и другите прописи од областа на работното законодавство, колективните договори и договорите за работа, преку контролни листи врши проверки за правата, обврските и мерките во областите на работните односи и безбедноста и здравјето при работа.

Во **третата глава** од овој труд посебен осврт е даден на потребата од планирање на човечките ресурси односно на утврдувањето на потребниот кадар (по број и квалификуваност) со цел да се изгради успешна организација.

Колку е поголема организацијата, толку е покомплексен процесот на утврдување на потребниот број на вработени со соодветни квалификации и вештини. Јасно дефинирање на работните цели и задачи на организацијата придонесуваат да се согледа правилното извршување на задачи од страна на вработените. Со цел да се подготви анализа за обемот на работа секоја организација треба да има опис на работни места, воспоставена организациона структура, да има постапки за работа како услови за успешно функционирање на една организација. Изработката на оваа анализа е особено корисна во големи компании, кои имаат одделение за човечки ресурси, потоа имаат систематизирани работни места, правилници на организација на работа и постапки на работа.

Постојат различни квантитативни методи преку кои може да се прави анализа на оптовареноста на вработените во организацијата. При тоа, преку вршењето на анализата, користејќи различни методологии, можат да се добијат и различни резултати. Така на пример, како основа за анализа може да се земе работата која може да ја изврши една личност и на тој начин може да се процени колку работа може да се изврши, или пак, како основа да се земе вкупната работа која може да се заврши и на тој начин да се процени колку вработени се потребни за да се заврши работата. Изработката на анализа на обем на работа треба да се врши периодично односно тоа може да биде тримесечно, шестмесечно или годишно. Динамиката на изработка зависи од динамиката на работа и приливот и одливот на кадри која ја има организацијата. Доколку одливот на кадри во една организација е значително голем треба почесто да се врши анализа, но не само на обемот, туку и на причините за

одлив на луѓето. Многу често се пресметува и стапка на одлив на вработени и на тој начин може да се предвиди и динамиката на одлив во наредниот период.

Претставена е подготовката на Анализа на работна оптовареност односно Анализа на обем на работа (Workload analyses - WLA), која е важна за една организација со цел да се направи оптимална пресметка на бројот на вработени во одреден период и соодветно распоредување на задачите помеѓу вработените. Изработката на ваква анализа е многу корисна пред сè затоа што се врши анализа на постоечките работни процеси и може да се пронајдат и предложат нови начини за подобрување на ефикасноста и ефективноста во работењето. Потоа, на овој начин може да се утврди распределувањето односно оптовареноста на обемот на работа на поединци и понатаму да се настојува да се намали зголемениот и нееднаквиот обем на работа на оние поединци за кои анализата покажала дека се помалку оптеретени со работа. При тоа полесно може да се направи приоритизирање на работните задачи и давање предност во нивното извршување по приоритет, со што се дава можност да се зголеми ефикасноста во одредени сегменти на работа.

Ваквите анализи секако даваат информации за евентуални промени во организацијата, односно промени во описот и систематизацијата на работни места, организациската структура, работните постапки, бројот и квалификациите на вработените.

Во променливо организациско окружување, организациите треба да креираат структура и култура која е флексибилна, може брзо да се менува и да им овозможи на вработените да бидат иновативни. Со цел да се зголеми ефикасноста и ефективноста во работењето, организациите некогаш е потребно да ги реструктурираат организациите, да го намалат бројот на вработени или пак да им дадат поголем авторитет и одговорност на вработените при извршувањето на задачите. Преку реструктурирањето се намалува големината на организацијата односно се отфрлаат одредени задачи и функции, што може да доведе до промени и во хиерархијата и губење на работни места.

Влијанието на современата технологија придонесува организациите брзо да одговорат на модерните предизвици со цел да ја одржат конкурентската предност и ефикасноста и ефективноста во работењето. Воведувањето на модерната технологија во организацијата може да доведе до помали трошоци, ефикасност во работењето, навремени информации и посоефициран производ. Од друга страна, тоа може да повлече и негативни последици, како што се намалување на моралот на вработените, бидејќи на тој начин стануваат загрижени за сигурноста на своето

работно место, некои работници може да се чувствуваат оптеретени со работата, намалување на квалитетот на услугите и производите и слично. Ова често може да води кон давање на отпор од страна на вработените за користењето на модерната технологија.

Исто така, како начин за зголемување на ефикасноста и ефективноста во работењето, организациите често применуваат аутсорсинг, односно користење на одредени услуги/работни активности од друга организација. На овој начин организациите имаат помали оперативни трошоци и добиваат поспецијализирани услуги и производи. Денес, многу организации ги користат придобивките на аутсорсингот.

Во **четвртата глава** се дава опис на процесот на регрутирање на човечките ресурси. По утврдувањето на потребниот број на вработени добиен врз основа на анализата на обем на работа, менаџерите треба да најдат соодветни кандидати за отворените работни места преку процес на регрутирање и селектирање. Тие треба да откријат дали некој кандидат е квалификуван за местото и дали може да биде добар извршител, дали поседува способности, вештини и искуства кои ќе помогнат на организацијата да ги оствари нејзините цели.

Со цел да се најдат и вработат квалификувани луѓе потребно е подготвување, извршување и јасно разбирање на целите на вработување. По утврдувањето на потребата за вработување, најважно прашање е одлучување на изворот на регрутирање, односно дали да се примени надворешно регрутирање кога се бараат луѓе надвор од организацијата, или да се пристапни кон внатрешно регрутирање каде преку унапредување на постојаните вработени ќе се пополнуваат отворените работни места. И двата извори на регрутирање имаа свои предности и недостатоци, и во зависност од типот и големината на организацијата треба да се избере најсоодветниот начин на вработување. Менаџерите во организацијата се клучни фактори во изборот на начините на вработување, од што понатаму се влијае и на трошоците за регрутирање, екипирање на комисија за регрутирање, но и на мотивираноста на вработените.

Многу е важно организацијата да создаде работно место кое ќе биде привлечно и атрактивно за да може да се привлече квалитетен кадар. Креирањето на атрактивно работно место значи организацијата да има добро реноме и организациска култура, динамично и креативно место каде што може да дојдат до израз вештините и способностите на луѓето и соодветна плата и бенефиции, кои најмногу влијаат на мотивацијата на луѓето. Потенцијалните кандидати потребно е уште на почетокот на регрутирањето да се почувствуваат сигурно и пријатно во организацијата, односно при

првите контакти со луѓето од организацијата да добијат желба за работа во таа организација.

Навременото планирање на процесот на регрутирање може да донесе предности од аспект на трошоци и привлекување на квалитетен кадар. Многу организации започнуваат со регрутирање иако немаат реална потреба за пополнување на нови работни места, но со тоа создаваат база на податоци на потенцијални и квалитетни кадри кои можат да ги ангажираат веднаш штом се појави слободно работно место. Секако, во вакви случаи постои ризик и од пропуштање на квалитетен кадар, со тоа што во меѓу време може да се вработи во друга организација.

Петтата глава од овој труд е посветена на процесот на селекцијата на човечките ресурси. Доколку повеќе од еден кандидат ги задоволува условите и квалификациите за одредено работно место, менаџерите мора да определат кои кандидати се со поголема веројатност да бидат подобри извршители од другите. Идеална ситуација би била кога најдобриот кандидат би бил избран на слободното работно место, меѓутоа самиот процес на селектирање претставува процес на погодување на најдобриот кандидат. Користењето на многубројните техники и алатки за селектирање придонесува за олеснување на овој процес. Преку овие алатки може да се утврдат квалификациите и способностите на кандидатите. Сепак, не постои еден сигурен метод преку кој може да се избере најдобриот кандидат. Многу субјективни и објективни фактори може да влијаат на одлуката за селекција на еден кандидат. Според тоа, на почетокот на овој процес треба да се утврдат каков тип на вработени се потребни на организацијата за градење на добра организациска клима и меѓучовечките односи.

Голема улога во селекцијата на кандидатите играат менаџерските вештини како и вештината на комисијата за селекција. Добрата комуникација и вештините кои ги поседува тимот за селекција може да биде клучен фактор при изборот на соодветен кандидат. Можноста да се откријат квалитетите кај потенцијалните кадри значи менаџерите да ги препознаат и развиваат личните вештини и карактеристики, да поседуваат соодветно образование, доволно работно искуство и техничка експертиза. Доколку менаџерот поседува способност да анализира, планира и организира, кои претставуваат и примарни карактеристики на еден успешен менаџер, тогаш тој со својата способност може да привлече кандидати кои се слични на него и со нив да оствари предности во работењето. Доколку менаџерот поседува способност да разбере, да комуницира и мотивира, да води кон промени, тоа значи дека поседува способност да направи поделба меѓу квалитетни и некавалитетни и ги разграничува

ефикасните од неефикасните кандидати. Доколку менаџерот поседува специфични знаења и техники, тогаш поголема е веројатноста да избере кандидат со соодветна и потребна експертиза за работа.

Исто така се посветува внимание на дискриминационата политика, како практика која несмее да се применува при регрутирањето и селектирањето на кандидати за вработување. При тоа, објавувањето на слободно работно место не смее да сугерира дека се дава предност на одреден пол, освен ако определениот пол е неопходен за вршење на работата. Организациите треба да вработуваат врз основа способноста за работа на кандидатот а не врз основа на предрасуди на база на раса, боја, пол, националност, религија, возраст, брачен статус. Всушност, разновидноста на вработените може и да придонесе унапредување на услугите и квалитетот на производите, но и во начинот на донесување на одлуки и менаџирање. Доколку организацијата ја цени разновидноста на вработените, дава можност од развивање на вештини и способности на овие вработени, но и да го унапреди извршувањето на работата.

Во **шестата глава** од овој труд е прикажано емпириското истражување кое е спроведено со цел да се види влијанието на човечките ресурси (по број и квалификуваност) кои ќе бидат одговорни за извршување на работните задачи.

Резултатите од истражувањето ја прикажуваат состојбата на нашите организации при планирањето на вработувања, во услови на примена на етиката во работењето, дискриминационите политики, променливото окружување и мотивацијата на вработените. Од истражувањето се согледаа реалните состојби за примената на кодексот на однесување и негов придонес, како се утврдува број на вработени, кои извори на регрутирање и методи на селектирање најчесто се применуваат, дали вработените посетуваат обуки и користа од истата, во однос на дискриминацијата дали постојат пишани процедури, лица одговорни за пријавување и постапување по однос на дискриминација, дали се почитува забраната за дискриминација при процесот на вработување и дали некој бил сведок или предмет на дискриминација на работа, потоа, кое е соодветно лице кое би требало да се назначи и до кого треба да се пријавува дискриминацијата и дали законските регулативи за заштита од дискриминација се почитуваат од страна на организациите.

Резултатите од истражувањето покажаа дека повеќето организации во Република Македонија имаат подготвено и усвоено кодекс на однесување. Исклучок од ова се прави во помалите компании, каде што кодексот за однесување најчесто се пренесува усно пред почетокот на вработувањето или во текот на работењето.

Кодексот на однесување воглавно придонесува за етичкото однесување на вработените.

Во однос на начинот на утврдување на потребниот број на вработени во организацијата, поголем број од организациите започнуваат процес на вработување откако ќе се јави недостаток за вработени и работата ќе почне да заостанува, а помал број од организациите вршат анализа преку која го утврдуваат потребниот број на вработени за наредната година.

Кога станува збор за изворите на регрутирање кои се применуваат во организациите во Република Македонија, анализите покажаа дека најчест начин на користење е огласувањето во весници, списанија и интернет, а во однос на методите за селекција најчесто се применуваат интервјуата и тестовите, но и се врши комбинација на повеќе методи, како што се интервјуата, тестовите, препораките и биографските податоци.

Се повеќе организации во Република Македонија ја разбираат потребата и корисноста од обуки, и дека истата придонесува кон промени во професионалноста и работењето и овозможува следење на новитети, технологии и иновации во работењето.

Поголем дел од организациите имаат пишани процедури преку кои вработените можат да се информираат за забраната за дискриминација на работа и тоа во областа на расно или етничко потекло и во однос на полот и најчесто не биле сведоци на дискриминација на работно место. При процесот на вработување се почитува принципот на еднаков третман кој подразбира забрана на дискриминација. Менаџерите треба да бидат одговорни за примање на пријавите и постапување по истите, иако голем дел од испитаниците не се доволно информирани за назначувањето на лице/а во нивната организација до кои може да се пријавува дискриминација. Недоволната информираност за забраната на дискриминација води кон потребата за законски измени во делот на развивање на пишани процедури преку кои вработените ќе може да се информираат за забраната за дискриминацијата како и во однос на обврската да се назначи лице/а до кое може да се пријават проблеми по однос на дискриминација на работа.

Потоа, направена е компаративна анализа во кој се добиваат сознанија за мислењето на вработените од една страна (неменаџерите) и менаџерите од друга страна во однос на делот на вработувањето, дискриминацијата и обуките, за на тој начин да добиеме слика за информираноста на вработените за работните постапки и

задоволството во работата, при тоа утврдувајќи ја поврзаноста на варијаблите преку примена на статистичките методи за χ^2 -тестот и коефициентот на контингенција. Резултатите покажаа дека и менаџерите и неменаџерите се едногласни и генерално се согласуваат во однос на одговорите во делот на вработувањето, дискриминацијата и обуките.

Во **седмата глава** од овој труд дадени се препораки за идентификација на чувствителни работни места и градење на политики за задржување и мотивација на вработените во организациите. Во овој дел посебно внимание е посветено на вработените, нивната мотивација, како и создавањето на поволни услови за работа. Доколку вработените имаат чувство на сигурност за работата, позитивна атмосфера и плата и бенефиции вработените ќе имаат поголема желба да доаѓаат на работа и да придонесуваат во организацијата. Од особена важност за успешно работење во секоја организација е утврдувањето на чувствителните работни места, со цел да се избегне потенцијален конфликт од интерес и грешки во работењето, преку обезбедување на ротација меѓу вработените. Со цел да се обезбеди задржување на вработените, организациите треба да преземат соодветни мерки во однос на платата, бонуси, унапредување, службени патувања во земјата и странство, и слично. Обезбедувањето на постојани вработени во организацијата влијае на трошоците и квалитетот на работата.

Во **осмата глава** од овој труд даден е предлог модел за градење на успешна организација преку планирање на човечките ресурси по број и квалификуваност. Овој модел има за цел поттикнување на продуктивноста на вработените, а преку тоа, и на работењето. Преку создавањето на атмосфера на работење, во која вработените ќе бидат задоволни од работењето, мотивирани, со желба за доаѓање на работа, на место во кое може да ја покажат својата креативност и со добра организациска култура, се креира продуктивна работна атмосфера која гарантира добри резултати и успешна организација.

Од особена важност е да се искористат предностите на долгорочното планирање. На овој начин се овозможува навремено планирање и предвидување на потребите за вработување, со што ќе може да се бара квалитетен кадар кој најмногу ќе придонесе во организацијата.

Пред се, треба да се создаде атрактивно работно место со цел да се привлечат кандидати кои поседуваат вештини и способности кои се потребни во организацијата. Организацијата треба да има опис и систематизација на работни места, воспоставена

организациска структура, да има постапки за работа како предуслови за успешно функционирање на една организација. Преку јасно дефинирање на работните цели и задачи на организацијата се придонесува да се согледа правилното извршување на задачи од страна на вработените. Под влијание на технолошките достигнувања, поголемата специјализација, конкуренцијата и достапноста на ресурси, задачите и одговорностите на вработените и менаџерите во организацијата се менуваат. Сето тоа придонесува до менување и како на активностите, така и на бројот на вработени во организацијата.

Во современото стопанисување, успехот на една организација се гледа во нејзината спремност да одговори на промените на окружувањето, наоѓање на нови начини на извршување на работата и поттикнување на иновативноста и креативноста во работната околина. На тој начин организациите би можеле да остварат конкурентска предност на пазарот. Способноста на организациите да се приспособат на неизвесно и непредвидливо окружување, значи да располагаат со менаџери кои се спремни да се натпреваруваат со други организации, да работат во комплексно и променливо окружување. Бројни фактори влијаат на способноста на организацијата да ги обезбеди потребните ресурси за работа, а сето тоа врши притисок и влијае на менаџерите. Квалитетот во менаџерското работење се гледа во создавањето на иновативни решенија на проблемите, одлуки кои можат лесно да се прилагодат на промените и можности преку кои се остварува постојано зголемување на извршувањето на работењето. Сето ова може да се постигне доколку менаџерите ги знаат и ценат способностите на вработените. Вработените имаат поголема склоност да бидат креативни кога се задоволени одредени услови, кога им е дадена можност и слобода да создаваат нови идеи. Во спротивно, доколку вработените се под голем притисок на обем и време на работа, тогаш креативноста опаѓа, а поголеми се и шансите за грешки при работата.

Исто така, многу корисна алатка е правење на анализа на потреби од вештини на пазарот на трудот нуди големи можности за доаѓање до соодветен кадар. Преку истражувањето на пазарот на труд се обезбедуваат одредени краткорочни показатели за очекувањата на организациите во однос на новите вработувања и потребите од вештини со кои треба да располагаат лицата. Исто така, на овој начин се овозможува следење и почитување на промените на законските одредби за можности при вработување со цел искористување на предностите кои законски се нудат.

Преку планирањето на човечките ресурси и анализата на работа, менаџерите преземаат активности за да ги предвидат сегашните и идните потреби од човечки ресурси во организацијата. Преку анализата на работата се проценуваат расположливоста и квалификациите на тековните и идни вработени. Обезбедување на соодветен кадар (по број и квалификуваност) доведува до успешно извршување на работните задачи во организацијата. Преку изработка на анализа на обем на работа и утвдување на оптимален број на кадри се овозможува да се одредат и најповолните методите на селекција и регрутација за вработување со осврт кон еднаквите можности за вработување. Доколку организацијата располага со потребните кадри ќе се дојде до намалување на трошоците и зголемување на квалитетот за работа и полесно и побрзо ќе може да се одговори на идните променливи движења. На овој начин се обезбедуваат одредени краткорочни показатели за очекувањата на организациите во однос на новите вработувања и потребите од вештини со кои треба да располагаат вработените.

Креирање на план за обуки претставува средство за создавање на потребен кадар кој ќе може да одговори на идните променливи движења. Обуката на вработените најмногу придонесува за зголемување на нивните знаења и вештини, но и на мотивацијата. Градењето на организација во која постојано се унапредуваат способностите на вработените ја прави организацијата поатрактивна и попосакувана од страна на квалитетните потенцијални кадри.

Со цел, успешно имплементирање на процесите од областа на човечките ресурси, од особена важност е во рамките на организациите да има единица за човечки ресурси. Оваа единица треба да биде посветена на прашањата за човечките ресурси, добра комуникација помеѓу вработените и менаџерите, развивање на прирачници за вработените, можности за унапредување. На овој начин ќе се овозможи развивањето и заштитата на човечките ресурси во променливото окружување.

На крајот можеме да заклучиме дека успехот на секоја организација зависи од правилното планирање на човечките ресурси, поволната организациска клима, вработување на кадри согласно потребите по број и квалификации, унапредување на знаењата и креирање позитивна атмосфера на работење меѓу луѓето. Луѓето се клучен и уникатен фактор кои влијаат на успехот на организацијата. Една организација нема да функционира добро без компетентни и мотивирани човечки ресурси. Тие се нејзина најдобра инвестиција и се единствен елемент кој конкуренцијата не може да го копира.

Глава 10. Преглед на користена литература (References)

1. Бојациоски, Димитар: "Менаџмент на човечки ресурси", Економски факултет, Скопје, 2009
2. Б.Шуклев, Љ.Дракулевски; Стратегиски менаџмент (2001); Економски Факултет, Универзитет "Кирил и Методиј", Скопје
3. Carell M, Elbert., Hatfield R., Human Resource Management, Prentice Hall, N.Y., 1995
4. Gareth R.Jones and Jennifer M. George; Современ Менаџмент (2008); Глобал Комуникации, Скопје
5. Harvard Business School Press; Teams That Click (2004); Boston, USA
6. Harvard Business School Press; Leading Teams That Click (2006); Boston, USA
7. Harvard Business Scholl Press; Managing Time (2006); Boston, USA
8. James Manktelow; Manage Your Time (2006); Dorling Kindersley Limited, London, United Kingdom
9. John C. Maxwell; The 17 Essential Qualities of a Team Player: Becoming the Kind of Person Every Team Wants (2002); Maxwell Motivation Corporation, Georgia, USA
10. Кралев, Тодор, Наумовска, Лидија: „Основи на менаџмент“, Европски Универзитет, Скопје, 2008
11. Мицески, Трајче: Менаџмент – интерен авторизиран материјал,Економски факултет,Штип,2009
12. Мирјана Борота-Поповска: Деловна етика, ДеГама, Скопје 2004 II издание 2009
13. Philip Kotler , Kevin Keller , Marketing Management , Prentice Hall 2009;
14. Robbins, P. Stephen & Coltar,Mary: Management, Prentice Hall, international, inc. New Jersey 1996;
15. Sven Rosenhauer; Teams and Teamwork as the Basis of Effectiveness (2005); GRIN, Holland
16. Тодоров, Тодор, Топалоска, Марина: „Менаџмент и менаџери“, Европски Универзитет, Скопје, 2007
17. Трајче Мицески; Менаџмент, Авторизиран материјал (2009), Економски Факултет, Универзитет "Гоце Делчев", Штип
18. Трајче Мицески; Менаџмент човечки ресурси, Авторизиран материјал (2009), Економски Факултет, Универзитет "Гоце Делчев", Штип
19. Фотов, Ристо: Менаџмент на мал бизнис, Европски универзитет, Скопје, 2006

20. Armstrong, M. A Handbook of Human Resources Management Practice. London and Philadelphia: Kogan Page; (2006)
21. Дракулевски, Љ.: Лидерство, Скопје; (1998)
22. Dalton E. McFarland: Management: Principles and practices, The McMillan, Inc., New York; (1964)
23. Dessler, G.: Osnovi menadzmenta ljudskih resursa, Beograd: Fakultet organizacionih nauka, Univerzitet u Beogradu, Data status; (2007)
24. Атанасоска, Т.: Менаџирање во училишта, Битола: Педагошки факултет, Битола; (2008)
25. Братаниќ, М.: Микропедагогика-Поимот комуникација и интеракција, Загреб; (1993)
26. Bahtijarevic-Siber, F.: Management ljudskih potencijala, Zagreb: Golden marketing. (1999)
27. Sutherlend. J & Canwell, D (2004) Palgrave Key Concept: Key Concepts in Menagement, Palgrave MacMillan
28. Torrington D., Hall, L. & Taylor, S. (2008) Human resource management. Seventh edition, Pearson Education
29. Millins, L., (2005) Menagement and organizational behavior. Seventh Edition, Pearson Education
30. Armstrong, M., (2006) A handbook of Human Resource Menagement Preactice, Tenth Edition, Kogan Page Limited
31. Bratton, J. & Gold, J. (1999). Human resource management, Theory and Practice, Second Edition, MacMillan Business
32. Mehapatro, B. (2010) Human resource management New Age International (P) Ltd., Publishers
33. Beaumont, P.B. (1993) Human Resource Menagement : Key Concepts and Skills Sage Publications Ltd
34. Philips, J. J. & Stone R. D. & Phillips P. P. (2001) The Human Resources Scorecard Measuring the Return on Invenstment, Butterworth-Heinemann
35. Шуклев, Б и Дракулески, Љ. (2001). Стратегиски менаџмент . Второ издание , Економски Факултет, Скопје
36. Шуклев, д-р Бобек, (2004) Менаџмент, Четврто издание, Економски факултет, Скопје
37. Шуклев-Дракулевски, Основи на менаџмент, 1998, Економски факултет,
38. Еленица Софијанова (2010) “Комуникација и лидерски вештини во тимска работа”, Скопје

39. Еленица, Софијанова и Матлиевска, Маргарита и Марјанова, Јованов, Тамара, (2013) Деловна комуникација. Универзитет „Гоце Делчев“ - Штип, Економски факултет
40. Еленица, Софијанова (2005) Неконтролирана конфликтност во организациското однесување. Скопје
41. Еленица, Софијанова (2005) Управување на организациски конфликти. Скопје.
42. Дракулевски, Л. (2007) Организациско однесување, интерен материјал, Универзитет “Св. Кирил и Методиј” – Скопје
43. Борота-Поповска, М. (2004) Деловна етика, ДеГама, Скопје
44. J.E. Sheriden (1992) “Organizational cuiture and Employee retention” Academy of management journal
45. Harzing A.W., Van Ruysseveldt J, (2004) International Human Resource Management, SAGE Publications Ltd, London
46. Brewster, C., Harris, H., (editors), (1999): International HRM, Contemporary issues in Europe, London, Routledge
47. Briscoe, D. R., Schuler, R. S., (2004): International Human Resource Management, Policy and practice for the global enterprise, London, Routledge
48. Гоцевски, Т.: Образовен Менаџмент. Куманово : Македонска Ризница; (2008)
49. Д. Големан “Емоционална интелигенција“, прво издание 2006 година, Скопје, Матица македонска
50. Jones, “Ethical Decision Making by Individuals in Organizations”
51. Bradley J. Sugars; Instant Team Building (2006); McGraw - Hill Professionals, NY, USA
52. Брајан Трејси; Изеди ја Жабата! (2007) ; Второ издание, ИКОНА, Скопје
53. Safety Management – A guide , (1997). NT WorkSafe, Darwin.
54. Stress, the Workplace and the Individual, (1996) WorkCover New South Wales, Sydney.
55. “Безбедност и здравје”, Прирачник издаден од ССМ, Фондација Фридрих Еберт и Македонското здружение за заштита при работа, 2008
56. “Правата на вработените жени и млади”, Прирачник на ССМ и Фондација Фридрих Еберт, Куманово, 2007

Законска регулатива

57. Закон за работни односи
58. Закон за административни службеници

59. Закон за вработување и осигурување во случај на невработеност
60. Закон за инспекција на трудот
61. Закон за евиденциите од областа на трудот
62. Закон за празниците на Република Македонија
63. Закон за агенциите за привремено вработување
64. Закон за заштита од вознемирување на работно место
65. Закон за вработените во јавниот сектор
66. Закон за вработување на инвалидни лица
67. Закон за еднакви можности за мажите и жените

Интернет страници

68. www.pravdiko.mk
69. www.pravo.org.mk
70. www.mtsp.gov.mk
71. www.avrm.gov.mk
72. www.stat.gov.mk
73. www.eeoc.gov
74. www.ec.europa.eu
75. www.mhra.mk
76. www.akademik.mk
77. www.bi.mk